



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Εφαρμοσμένη Οικονομική

Κατεύθυνση:

Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Διπλωματική εργασία:

*«Κοινωνικό Κεφάλαιο: Η περίπτωση των Κοινωνικών  
Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων του Νομού Μαγνησίας.»*

Συντάκτρια: Ίτσου Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: Αρβανιτίδης Πασχάλης

**Βόλος, 2018**

## *Περίληψη*

---

Οι σχέσεις που υφίστανται μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης (εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο), οι σχέσεις της επιχείρησης με εξωτερικούς δρώντες (εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο) και οι προσωπικές σχέσεις της ηγεσίας (κοινωνικό κεφάλαιο ηγεσίας) συνθέτουν το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο της επιχείρησης, το οποίο εκτιμάται ότι επιδρά σημαντικά στην επίδοση και αποτελεσματικότητά της. Σε αυτή την εργασία δημιουργούνται δείκτες μέτρησης του κοινωνικού κεφαλαίου και των συνιστωσών του και εξετάζεται η σχέση τους με την οργανωσιακή επίδοση εστιάζοντας σε Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.) οι οποίες προσφάτως έχουν θεσμοθετηθεί στη χώρα μας. Αναλύοντας δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων, από Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις του Νομού Μαγνησίας βρίσκουμε πως το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επίδοσης των υπό μελέτη επιχειρήσεων, σε αντίθεση με το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και αυτό της ηγεσίας. Επίσης, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της διάκρισης των συνιστωσών του κοινωνικού κεφαλαίου κατά τη μελέτη της σχέσης τους με την οργανωσιακή επίδοση προκειμένου να είναι διακριτή η επιρροή της κάθε διάστασης.

**Λέξεις κλειδιά:** κοινωνικό κεφάλαιο, οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο, κοινωνικό κεφάλαιο ηγεσίας, Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, οργανωσιακή επίδοση.

## *Abstract*

---

The relations among organizational members (internal social capital), the contacts of the organization with external players (external social capital) and the personal links of the leadership (leadership social capital) comprise the overall social capital of the organization, which is expected to affect its output and performance. In this dissertation, we develop indicators for measuring organization's social capital and its components and we examine their effects on organizational performance focusing on a specific type of firms, called Social Corporate Enterprises, which recently have been established under the Greek law. Analyzing questionnaire data of a number of Social Corporate Enterprises located in Magnesia region, we find that the internal social capital constitutes a significant determinant of the organizational performance, in contrast to both the external and the leadership social capital. Our findings also highlight the significance to distinguish the dimensions of the social capital of the organization, in order to clearly specify their individual effects on organizational performance.

**Key-words:** social capital, organizational social capital, leadership social capital, Social Corporate Enterprises, organizational performance

Περίληψη.....	- 2 -
---------------	-------

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	- 9 -
---------------------------	-------

Κεφάλαιο 2. Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	- 11 -
-------------------------------------	--------

2.1. Προσδιορίζοντας το Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	- 11 -
---	--------

2.2. Πηγές και Μορφές Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 16 -
---	--------

2.3. Συμπεράσματα.....	- 18 -
------------------------	--------

Κεφάλαιο 3. Οργανωσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	- 20 -
---	--------

3.1. Εννοιολογική Προσέγγιση.....	- 20 -
-----------------------------------	--------

3.2. Διαστάσεις Οργανωσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 22 -
--	--------

3.3. Δημιουργία και Ανάπτυξη Οργανωσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 31 -
---	--------

3.4. Χρησιμότητα Οργανωσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 42 -
---	--------

3.5. Συμπεράσματα.....	- 50 -
------------------------	--------

Κεφάλαιο 4. Εκτίμηση Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 52 -
--	--------

4.1. Προηγούμενες Εμπειρικές Μελέτες.....	- 53 -
---	--------

4.2. Συμπεράσματα.....	- 60 -
------------------------	--------

Κεφάλαιο 5. Κοινωνική Οικονομία και Κοιν.Σ.Επ. ....	- 61 -
---	--------

5.1. Η έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.....	- 61 -
--	--------

5.2. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα – Η περίπτωση των Κοιν.Σ.Επ. ....	- 62 -
---	--------

5.3. Κοινωνικό Κεφάλαιο και Κοιν.Σ.Επ.....	- 66 -
--	--------

5.4. Συμπεράσματα.....	- 68 -
------------------------	--------

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία Έρευνας.....	- 69 -
--------------------------------------	--------

6.1. Σκοπός Έρευνας.....	- 69 -
--------------------------	--------

6.2. Ερευνητική Στρατηγική.....	- 70 -
---------------------------------	--------

6.3. Στατιστική και Οικονομετρική Ανάλυση.....	- 70 -
--	--------

6.4. Πληθυσμός Μελέτης.....	- 70 -
-----------------------------	--------

6.5. Ερευνητικό Εργαλείο.....	- 72 -
-------------------------------	--------

6.6. Προετοιμασία Πεδίου Έρευνας και Διάρκεια Υλοποίησης.....	- 76 -
---	--------

6.7. Δυσκολίες και Περιορισμοί Έρευνας.....	- 76 -
---	--------

Κεφάλαιο 7. Ανάλυση και Αποτελέσματα Έρευνας .....	- 78 -
7.1. Περιγραφική Στατιστική.....	- 78 -
7.2. Δείκτες Μέτρησης Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	- 97 -
7.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	- 110 -
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα.....	- 114 -
Βιβλιογραφία .....	- 117 -

Πίνακας 1	Συστατικά Κοινωνικού Κεφαλαίου .....	16
Πίνακας 2	Διαστάσεις Κοινωνικού Κεφαλαίου.....	30
Πίνακας 3	Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη του ΟΚΚ.....	42
Πίνακας 4	Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ.....	82
Πίνακας 5	Ηλικία Ερωτώμενου.....	83
Πίνακας 6	Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	86
Πίνακας 7	Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	87
Πίνακας 8	Σχισιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	89
Πίνακας 9	Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.....	91
Πίνακας 10	Οφέλη από τη συμμετοχή σε δίκτυα.....	92
Πίνακας 11	Σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.....	93
Πίνακας 12	Γενικευμένη εμπιστοσύνη.....	94
Πίνακας 13	Εμπιστοσύνη.....	95
Πίνακας 14	Αμοιβαιότητα.....	96
Πίνακας 15	Δείκτης $\delta_{\Delta\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	99
Πίνακας 16	Δείκτης $\delta_{\Gamma\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	100
Πίνακας 17	Δείκτης $\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	101
Πίνακας 18	Δείκτης $\Delta_{\text{Ε}\Sigma\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	102
Πίνακας 19	Δείκτης $\delta_{\text{Ε}\Xi\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	104
Πίνακας 20	Δείκτης $\Delta_{\text{ΟΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	105
Πίνακας 21	Δείκτης $\delta_{\text{ΗΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	108
Πίνακας 22	Δείκτης $\Delta_{\text{ΚΚ}}$ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	109
Πίνακας 23	Συσχετίσεις μεταβλητών.....	111
Πίνακας 24	Αποτελέσματα παλινδρόμησης.....	112

Διάγραμμα 1	Έτος ίδρυσης Κοιν.Σ.Επ.....	79
Διάγραμμα 2	Κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.....	79
Διάγραμμα 3	Κλάδος δραστηριότητας Κοιν.Σ.Επ.....	80
Διάγραμμα 4	Διάμεσος μελών, ενεργών μελών και εργαζομένων των Κοιν.Σ.Επ.....	80
Διάγραμμα 5	Έσοδα τελευταίου έτους.....	81
Διάγραμμα 6	Σύγκριση εσόδων τελευταίου έτους με τα έσοδα του προηγούμενου έτους και του έτους ίδρυσης.....	81
Διάγραμμα 7	Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ.....	82
Διάγραμμα 8	Φύλο ερωτώμενων.....	83
Διάγραμμα 9	Θέση ερωτώμενου στην Κοιν.Σ.Επ.....	83
Διάγραμμα 10	Μορφωτικό επίπεδο.....	84
Διάγραμμα 11	Έτη επαγγελματικής εμπειρίας.....	84
Διάγραμμα 12	Στη προηγούμενη δουλειά σας ερχόσασταν σε επαφή με πολύ κόσμο;.....	85
Διάγραμμα 13	Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	86
Διάγραμμα 14	Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	88
Διάγραμμα 15	Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο.....	89
Διάγραμμα 16	Κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.....	90
Διάγραμμα 17	Επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.....	90
Διάγραμμα 18	Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.....	91
Διάγραμμα 19	Συμμετοχή σε δίκτυα.....	92
Διάγραμμα 20	Οφέλη από τη συμμετοχή σε δίκτυα.....	92
Διάγραμμα 21	Σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.....	93
Διάγραμμα 22	Γενικευμένη εμπιστοσύνη.....	94
Διάγραμμα 23	Εμπιστοσύνη.....	95
Διάγραμμα 24	Αμοιβαιότητα.....	97
Διάγραμμα 25	Εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ανά Κοιν.Σ.Επ.....	103
Διάγραμμα 26	Οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο ανά κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.....	106
Διάγραμμα 27	ΟΚΚ, ΕΞΚΚ, ΕΣΚΚ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	106
Διάγραμμα 28	Συνολικό ΚΚ, ΟΚΚ, ΗΚΚ ανά Κοιν.Σ.Επ.....	110

---

Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
Γ.Κ.Κ.	Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο
Δ.Κ.Κ.	Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο
Ε.Ε.	Ετερόρρυθμη Εταιρεία
Ε.Π.Ε.	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
ΕΞ.Κ.Κ.	Εξωτερικό Κοινωνικό Κεφάλαιο
ΕΣ.Κ.Κ.	Εσωτερικό Κοινωνικό Κεφάλαιο
Η.Κ.Κ.	Κοινωνικό Κεφάλαιο Ηγεσίας
Ι.Κ.Ε.	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία
Κ.ΑΛ.Ο.	Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία
Κ.Κ.	Κοινωνικό Κεφάλαιο
Κοι.Σ.Π.Ε.	Κοινωνικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης
Κοιν.Σ.Επ.	Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ε.	Ομόρρυθμη Εταιρεία
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Κ.Κ.	Οργανωσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο
Σ.Κ.Κ.	Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο
ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α.	Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης



Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη έννοια. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια έντονη ενασχόληση με την έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου από αρκετούς επιστημονικούς κλάδους καθώς έχει αποδεχθεί πως επιδρά θετικά στην κοινωνία και χωρίς την παρουσία του δεν μπορεί να επιτευχθεί κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διαθέσιμες πολλές εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου «κοινωνικό κεφάλαιο». Σε γενικές γραμμές, θεωρείται πως το κοινωνικό κεφάλαιο συνίσταται στην ύπαρξη δικτύων στην κοινωνία, στην κοινωνική συνοχή, εμπεριέχοντας πλήθος παραγόντων, όπως τη συμμετοχή, την αμοιβαιότητα και την εμπιστοσύνη, τις αξίες και τους κανόνες που ορίζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων και των οργανισμών.

Εκτός από τη μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου σε κοινωνικό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους ερευνητές για τη μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο οργανώσεων. Βέβαια, όπως και με την περίπτωση του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο κοινωνίας, παρουσιάζονται δυσκολίες στη διασαφήνιση της έννοιας, που αντικατοπτρίζονται στις ποικίλες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν επιχειρηθεί. Επίσης, παρατηρείται πολυμορφία στην ανάπτυξη μεθόδων και στην κατασκευή ερευνητικών εργαλείων για τη μέτρησή του.

Παρόλα αυτά, μπορεί να ειπωθεί πως το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων αποτελείται από το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας. Το πρώτο αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις των μελών μίας επιχείρησης (Coleman, 1990; Leana & Van Buren, 1999) και στις συνδέσεις της επιχείρησης με εξωτερικούς δρώντες, όπως είναι λόγου χάριν οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές (Bourdieu, 1986; Portes, 1998). Το δεύτερο από την άλλη αναφέρεται στις προσωπικές σχέσεις της ηγεσίας, οι οποίες φαίνεται να παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε περιπτώσεις μικρών ή νεοσύστατων οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων συνολικά, θεωρείται πως επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή επίδοση (Leana & Van Buren, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998) μέσα από τα πολυάριθμα οφέλη του, αφού βελτιώνει την ποιότητα της επικοινωνίας, παρέχει πρόσβαση σε νέες πληροφορίες και γνώση, και ενισχύει τη συλλογική δράση (Leana & Van Buren, 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998;

Adler & Kwon, 2000; Burt, 2000). Γενικά οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο που φέρει η κάθε επιχείρηση διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών της στόχων αποτελώντας, έτσι, παράγοντα που μπορεί να της προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ofori & Sackey, 2010).

Στην παρούσα εργασία δημιουργούμε δείκτες για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) του Νομού Μαγνησίας. Οι Κοιν.Σ.Επ. είναι φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και πρωτοεμφανίστηκαν στην Ελλάδα με τον Νόμο 4019/2011. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται στα κοινωνικά δίκτυα, στην εμπιστοσύνη, στην αμοιβαιότητα και την αλληλεγγύη προκειμένου να λειτουργήσουν (Evers & Schulze-Böing, 2001; Evers, 2001; Kay, 2005; Τακτικός, 2014). Επομένως, θεωρείται πως δημιουργούν και κατέχουν ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο.

Επίσης, διερευνούμε τις επιδράσεις του κοινωνικού κεφαλαίου στην οργανωσιακή επίδοση. Η βασική υπόθεση μας είναι πως το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο αυξάνει τις επιδόσεις μιας επιχείρησης και πως τα οφέλη του είναι απόρροια της σχέσης μεταξύ των μελών (*εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο*), των εξωτερικών κοινωνικών δικτύων της επιχείρησης και τις σχέσεις της με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη (*εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο*) και τις προσωπικές σχέσεις του ηγέτη με τρίτους (*κοινωνικό κεφάλαιο ηγεσίας*). Προτείνεται, δηλαδή, στην παρούσα εργασία ένα τρισδιάστατο μοντέλο κοινωνικού κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις κατά τη μελέτη της συσχέτισής του με την οργανωσιακή επίδοση. Οι παραπάνω υποθέσεις τίθενται προς έλεγχο σε 16 Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.) του Νομού Μαγνησίας μέσω συλλογής πρωτογενών δεδομένων από Προέδρους, μέλη ή εργαζόμενους.

Στο πρώτο και θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας γίνεται μία εισαγωγή στην έννοια, στις πηγές και τις μορφές του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο κοινωνίας. Έπειτα, γίνεται διεξοδική αναφορά στην έννοια, στις διαστάσεις, στη δημιουργία και χρησιμότητα του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, που αποτελεί και το βασικό θέμα μελέτης, και ακολουθεί παρουσίαση των αποτελεσμάτων συναφών ερευνών με την παρούσα διπλωματική εργασία. Στην τελευταία ενότητα του θεωρητικού μέρους, γίνεται εισαγωγή στις έννοιες της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και των Κοιν.Σ.Επ., παρουσιάζοντας τη σύνδεσή τους με το κοινωνικό κεφάλαιο. Το τελευταίο και ερευνητικό μέρος της εργασίας, αποτελείται από το σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συμπεράσματά της, καθώς και οι προτάσεις της ερευνήτριας.

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στους ορισμούς που έχουν δοθεί στο κοινωνικό κεφάλαιο σε επίπεδο κοινωνίας σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, με στόχο τον προσδιορισμό της έννοιάς του. Στη συνέχεια του κεφαλαίου ακολουθεί αναφορά στις πηγές προέλευσης του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς και στις διάφορες μορφές του.

## 2.1.

### *Προσδιορίζοντας το Κοινωνικό Κεφάλαιο*

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η πρώτη εμφάνιση του όρου “κοινωνικό κεφάλαιο” καταγράφεται το 1961 σε μελέτες για την επιβίωση των αμερικάνικων πόλεων, όπου τονίζεται η σημαντικότητα της δημιουργίας δικτύων διαπροσωπικών σχέσεων με σκοπό την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, της συνέργειας και της συλλογικής δράσης (Jacobs, 1961). Έκτοτε, ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί για την εξήγηση πολλών κοινωνικών φαινομένων, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο που διαδραματίζει στην ανάπτυξη των εθνών (Fukuyama, 1995), των γεωγραφικών περιοχών (Putnam, 1993), στην οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων (Baker, 1990), και του ανθρώπινου κεφαλαίου (Coleman, 1988).

Από την εμφάνιση του όρου έως και σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του κοινωνικού κεφαλαίου, γεγονός που οδηγεί δικαίως σε σύγχυση όσον αφορά στο προσδιορισμό της έννοιας του. Πολλοί είναι οι επιστήμονες που έχουν ασχοληθεί με το προσδιορισμό του και την εξαγωγή κάποιων χρήσιμων και πρακτικών ιδεών. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική επισκόπηση της έννοιας του κοινωνικού κεφαλαίου μέσα από τη μελέτη των σημαντικότερων συγγραφέων, P. Bourdieu, J. S. Coleman, R. Putnam και A. Portes, κυρίως των δεκαετιών 1980 και 1990, παρουσιάζοντας τις σχετικές τους απόψεις, οι οποίες έθεσαν τις βάσεις για τη δημιουργία της θεωρίας και αποτέλεσαν βασικό σημείο αναφοράς μελλοντικών μελετών.

#### **Pierre Bourdieu**

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Pierre Bourdieu θεωρείται πως έκανε τη πρώτη μνεία στο κοινωνικό κεφάλαιο το 1980 (Bourdieu, 1980). Γενικά, ο Bourdieu (1986) θεωρεί πως υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις μορφές του κεφαλαίου ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής: το οικονομικό κεφάλαιο, το πολιτισμικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο. Εξετάζοντας αυτές τις τρεις μορφές κεφαλαίου περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Το *οικονομικό κεφάλαιο* αφορά στα μέσα της παραγωγικής διαδικασίας, όπως μηχανήματα, χρήματα, κλπ. και μπορεί, υπό ορισμένες συνθήκες, να αποκτηθεί από οποιοδήποτε μέλος της κοινωνίας.

Είναι άμεσα μετατρέψιμο σε χρήμα, αφού σχετίζεται με τα υλικά αγαθά, το εισόδημα, με χρηματικά και κληρονομικά οφέλη και θεσμοποιείται με τα περιουσιακά δικαιώματα (Bourdieu, 1986).

Το *πολιτισμικό κεφάλαιο* περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις προδιαθέσεις, καθώς επίσης τα εκπαιδευτικά εφόδια και προσόντα (Bourdieu, 1986). Αναφέρεται, δηλαδή, σε μη οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες που βοηθούν κάποιον να βελτιώσει την κοινωνική του θέση και μετατρέπεται υπό ορισμένες προϋποθέσεις σε οικονομικό κεφάλαιο. Επίσης, σημειώνει, ότι το *κοινωνικό κεφάλαιο* αναφέρεται στις κοινωνικές σχέσεις και τα δίκτυα μεταξύ των ανθρώπων, στις κοσμικές, με άλλα λόγια, σχέσεις οι οποίες αποτελούν για τον κάτοχό τους ένα κεφάλαιο υπόληψης και αξιοπρέπειας. Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι και αυτό υπό ορισμένες προϋποθέσεις μετατρέψιμο σε οικονομικό κεφάλαιο. Τέλος, αναφέρει ακόμα μία μορφή κεφαλαίου, αυτή του συμβολικού, ίσως ως υποκατηγορία του πολιτισμικού, δηλαδή την οποιαδήποτε μορφή κεφαλαίου που γίνεται αντιληπτή συμβολικά σε μια σχέση αποδοχής και αναγνώρισης (Bourdieu, 1986).

Συνεχίζει για να ορίσει το κοινωνικό κεφάλαιο ως:

*το άθροισμα των πραγματικών ή δυνητικών πόρων που συνδέονται με την κατοχή ενός βιώσιμου δικτύου, που αποτελείται από θεσμοθετημένες σχέσεις αμοιβαίας γνωριμίας και αναγνώρισης (Bourdieu, 1986, σελ. 248).*

Αναγνωρίζει, με άλλα λόγια, τις υποχρεώσεις που προκύπτουν διαρκώς από την ύπαρξη συναισθημάτων σεβασμού, ευγνωμοσύνης, φιλίας ή, ακόμα, από τη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες και θεσμούς, όπως η οικογένεια και το σχολείο. Ο Bourdieu (1986) αντιλαμβάνεται το κοινωνικό κεφάλαιο ως ατομικό χαρακτηριστικό / αγαθό, και θεωρεί πως η ποσότητά του εξαρτάται από δύο παράγοντες. Πρώτον, από το μέγεθος του δικτύου των συνδέσεων που είναι σε θέση το άτομο να κινητοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο, και, δεύτερον, από τον «όγκο» και το είδος του κεφαλαίου (οικονομικό, πολιτιστικό ή συμβολικό) που διαθέτει ο καθένας από εκείνους με τους οποίους το άτομο είναι συνδεδεμένο.

Όσον αφορά στα κέρδη που αποφέρει η συμμετοχή σε μια ομάδα, αποτελούν τη βάση για την αλληλεγγύη, η οποία τα καθιστά εφικτά, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως επιδιώκονται με συνειδητό τρόπο (Bourdieu, 1986). Η ύπαρξη ενός δικτύου συνδέσεων δεν είναι ένα φυσικό ή κοινωνικό δεδομένο, αλλά είναι, σύμφωνα με τον Bourdieu (1986), το αποτέλεσμα ατομικών ή συλλογικών στρατηγικών επενδύσεων που στοχεύουν συνειδητά ή ασυνείδητα στη δημιουργία και αναπαραγωγή κοινωνικών σχέσεων με βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη χρησιμότητα.

Τέλος, ο Bourdieu (1986) αναγνωρίζει πως η αναπαραγωγή του κοινωνικού κεφαλαίου προϋποθέτει μια αδιάκοπη προσπάθεια κοινωνικότητας, με άλλα λόγια συνεχές επαναλαμβανόμενες επαφές μέσω των οποίων επιβεβαιώνεται συνεχώς η αναγνώριση. Αυτή η διαδικασία συνεπάγεται κατανάλωση χρόνου και ενέργειας και, συνεπώς, άμεση ή έμμεση κατανάλωση οικονομικού κεφαλαίου. Μπορεί να ειπωθεί πως κεντρική θέση της θεωρίας του κοινωνικού κεφαλαίου αποτελεί η προσέγγιση του Bourdieu (1986) που θεωρεί τα δίκτυα σχέσεων ως απαραίτητο στοιχείο για τη διεξαγωγή κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και ως πηγές του συλλογικού κοινωνικού κεφαλαίου.

#### James S. Coleman

Περίπου δύο χρόνια αργότερα, ο J. S. Coleman θα ασχοληθεί και αυτός με τη σειρά του με την έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου, που θεωρεί πως αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και το διαχωρίζει σε α) κοινωνικό κεφάλαιο μέσα στην οικογένεια και β) κοινωνικό κεφάλαιο εκτός της οικογένειας. Για τον Coleman (1988) το κοινωνικό κεφάλαιο ορίζεται με βάση τη λειτουργία του και αποτελείται από μια ποικιλία συστατικών, τα οποία εμφανίζουν δύο κοινά χαρακτηριστικά. Καταρχάς, αντανακλούν ένα μέρος της κοινωνικής δομής δεδομένου ότι το κοινωνικό κεφάλαιο εμφανίζεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων (Coleman, 1990). Το δεύτερο κοινό χαρακτηριστικό των διάφορων μορφών του κοινωνικού κεφαλαίου είναι το γεγονός ότι διευκολύνουν τις ενέργειες των ατόμων εντός της κοινωνικής δομής (Coleman, 1990). Με άλλα λόγια, μέσω του κοινωνικού κεφαλαίου τα άτομα επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους, κάτι που θα ήταν αδύνατο να συμβεί ή πολύ δαπανηρό χωρίς την παρουσία του.

Ο συγγραφέας διακρίνει τρεις μορφές κοινωνικού κεφαλαίου. Η πρώτη μορφή αφορά τις υποχρεώσεις και τις προσδοκίες που βασίζονται στην αξιοπιστία του κοινωνικού περιβάλλοντος (ανταπόδοση υποχρεώσεων). Η δεύτερη αναφέρεται στην ικανότητα της κοινωνικής δομής να μεταφέρει πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν από τη χρησιμοποίηση των κοινωνικών σχέσεων. Τέλος, η ύπαρξη και η αποτελεσματικότητα των κανόνων, που συνοδεύονται από κυρώσεις, αποτελούν μια ισχυρή μορφή κοινωνικού κεφαλαίου (Coleman, 1988).

Παράλληλα σημειώνει πως το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ατομικό χαρακτηριστικό, που έχει, όμως, την ιδιότητα του δημόσιου αγαθού, χαρακτηριστικό που το διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου. Αυτή η διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου οφείλεται στο γεγονός πως αυτός που το δημιουργεί απολαμβάνει μόνο ένα μικρό μέρος από τα οφέλη του (Coleman, 1988). Η ποιότητα ζωής των ατόμων επηρεάζεται σημαντικά από το κοινωνικό κεφάλαιο, γι' αυτό το λόγο, όταν δεν απολαμβάνουν αυτοί οι ίδιοι (οι δρώντες) τα οφέλη του,

αποφασίζουν να μην το δημιουργήσουν, γεγονός που οδηγεί σε λιγότερες επενδύσεις σε κοινωνικό κεφάλαιο.

Τέλος, σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου (φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο), το κοινωνικό κεφάλαιο παρουσιάζει ένα λιγότερο απτό χαρακτήρα καθώς υφίσταται στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Παρόλα αυτά διευκολύνει στον ίδιο βαθμό την παραγωγική διαδικασία, καθώς η ύπαρξη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας σε μια ομάδα, δίνουν κίνητρα για επίτευξη περισσότερων στόχων. Σύμφωνα με τον Coleman (1988), το κοινωνικό κεφάλαιο όσο περισσότερο χρησιμοποιείται, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται και τόσο περισσότερο αυξάνονται τα ευεργετικά οφέλη του.

### Robert D. Putnam

Κεντρική θέση στην έρευνα για το κοινωνικό κεφάλαιο έχει το έργο του R. D. Putnam. Το 1993, στη μελέτη “Making Democracy Work”, ο Putnam, με τη βοήθεια των συνεργατών του, αναπτύσσει τις απόψεις του σχετικά με το κοινωνικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τους Putnam et al. (1993) η ύπαρξη τυπικών και άτυπων κανονιστικών ρυθμίσεων προάγει τη συμμετοχικότητα, την αλληλεγγύη και την αμοιβαιότητα στις σχέσεις των πολιτών καθώς, και την εμπιστοσύνη στους δημοκρατικούς θεσμούς. Το ενοποιητικό στοιχείο που διευκολύνει τη συνοχή και την ομαλή λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών στις κοινωνίες είναι το κοινωνικό κεφάλαιο.

Πιο συγκεκριμένα, το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της κοινωνικής οργάνωσης όπως εμπιστοσύνη, δίκτυα και κανόνες, τα οποία βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της κοινωνίας διευκολύνοντας τις συλλογικές δράσεις (Putnam et al. 1993). Ο συγγραφέας διακρίνει τέσσερα συστατικά στοιχεία του κοινωνικού κεφαλαίου: πρώτον, τα *δίκτυα*, που αποτελούν ομάδες ανθρώπων που συνδέονται μέσω ενός αριθμού δεσμών διαφορετικής μορφής, δεύτερον, οι *αξίες, νόρμες και κυρώσεις* που αποτελούν κοινά πρότυπα συμπεριφοράς και προσδοκιών και περιλαμβάνουν τα πιστεύω, τις παραδόσεις και τους νόμους, τρίτον, η *εμπιστοσύνη*, η προσδοκία δηλαδή ότι τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνικής ομάδας θα είναι συνεργάσιμα και ειλικρινή, τέταρτον, η *αμοιβαιότητα*, τα άτομα προσφέρουν τη βοήθειά τους προκειμένου να ευνοηθεί το σύνολο της ομάδας ή επειδή προσδοκούν πως μελλοντικά θα τους ανταποδώσουν τη χάρη (Putnam et al. 1993).

Στη προσέγγιση του Putnam (1993) το απόθεμα του κοινωνικού κεφαλαίου ισοδυναμεί με το επίπεδο της συμμετοχής σε οργανωμένες ομάδες καθώς και με τη συμμετοχική συμπεριφορά σε μια κοινότητα. Από αυτή τη προσέγγιση γίνεται αντιληπτό πως ο Putnam αντιλαμβάνεται το κοινωνικό κεφάλαιο ως συλλογικό χαρακτηριστικό, σε αντίθεση, δηλαδή, με τους Bourdieu και Coleman που το χαρακτηρίζουν ως ατομικό αγαθό.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Putnam (1995, 2000) μελετάει το κοινωνικό κεφάλαιο των Η.Π.Α. αναφέροντας τις αιτίες και τις επιπτώσεις της μείωσής του. Συμπεραίνει πως πλέον έχει σημειωθεί σημαντική μείωση στις κοινωνικές δραστηριότητες που προάγουν τη συλλογικότητα και παρουσιάζεται αύξηση στην περισσότερο ιδιωτικού χαρακτήρα μορφή χρήσης του ελεύθερου χρόνου (όπως, παρακολούθηση τηλεόρασης), γεγονός που οδηγεί στη χαλάρωση των κοινωνικών δομών και στην απομόνωση. Η λύση που δίνει ο συγγραφέας σε αυτό το πρόβλημα είναι η ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου.

Εκτός από αυτούς τους τρεις θεωρητικούς συγγραφείς που ουσιαστικά καθιέρωσαν την έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου, ακολούθησαν πολλές μελέτες που συνεισφέρουν σημαντικά όχι μόνο στη θεωρητική ανάλυση του όρου αλλά και στη προσπάθεια μέτρησής του σε διάφορους τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία, η οικονομική ανάπτυξη κ.α. Σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι η αναλυτική επισκόπηση των ορισμών του κοινωνικού κεφαλαίου, παρόλα αυτά η αναφορά σε μερικούς από αυτούς θα αναδείξει περαιτέρω την ασάφεια που χαρακτηρίζει το προσδιορισμό του συγκεκριμένου όρου.

Οι Portes και Sensenbrenner (1993, σελ. 1323) επαναπροσδιορίζουν το κοινωνικό κεφάλαιο ως: «τις προσδοκίες για δράση μέσα σε μια ομάδα που επηρεάζουν τόσο τις οικονομικές επιδιώξεις των μελών της όσο και τον τρόπο που αναζητούν νέους στόχους, ακόμα και εάν αυτές οι προσδοκίες δεν είναι προσανατολισμένες στον οικονομικό τομέα». Το 1998, οι Nahapiet και Ghoshal θεωρούν πως κοινωνικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των πραγματικών και δυνητικών πόρων που ενσωματώνονται, διατίθενται και προέρχονται από το δίκτυο διασυνδέσεων που διακατέχει ένα άτομο ή μια κοινωνική μονάδα.

Την ίδια χρονιά ο Woolcock (1998) ορίζει την εμπιστοσύνη, τις πληροφορίες και τους κανόνες αμοιβαιότητας που υπάρχουν στα κοινωνικά δίκτυα ενός ατόμου ως κοινωνικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με την Lin (1999), το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να προσδιορισθεί ως οι πόροι που είναι ενσωματωμένοι σε μια κοινωνική δομή, οι οποίοι είναι προσβάσιμοι και μπορούν να κινητοποιηθούν με σκόπιμο τρόπο. Λίγα χρόνια αργότερα οι Lin et al. (2001), αναφέρουν πως το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί ένα είδος επένδυσης από το άτομο, που αποδίδει ορισμένες προσδοκίες στην κοινωνία.

Οι Adler και Kwon (2000, 2002) κατέγραψαν στις μελέτες τους πολλούς από τους ορισμούς του κοινωνικού κεφαλαίου που διατίθενται στην διεθνή βιβλιογραφία, δίνοντας παράλληλα ένα δικό τους ορισμό: «το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί προσόν τόσο για τα άτομα όσο και για τις συλλογικές οντότητες, που δημιουργείται από τη σύνθεση και το περιεχόμενο του δικτύου των – λιγότερο ή περισσότερο ανθεκτικών – κοινωνικών τους σχέσεων» (Adler & Kwon, 2000, σελ. 93).

Στον Πίνακα 1 παρατίθενται τα συστατικά μέρη του κοινωνικού κεφαλαίου σύμφωνα με τους ορισμούς που προαναφέρθηκαν. Παρόλο που δεν υπάρχει κάποιος ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός, από τη μελέτη των παραπάνω θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας του κοινωνικού κεφαλαίου παρατηρείται πως οι περισσότεροι έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά στα συστατικά του μέρη. Συγκεκριμένα, από τη μελέτη του Πίνακα 1, μπορεί να ειπωθεί πως η πλειοψηφία των ορισμών αναφέρεται στα κοινωνικά δίκτυα, στους κανόνες, στην εμπιστοσύνη, στις προσδοκίες και στην αμοιβαιότητα.

**Πίνακας 1:** Συστατικά Κοινωνικού Κεφαλαίου (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

<b>Ερευνητές</b>	<b>Συστατικά Κοινωνικού Κεφαλαίου</b>
Bourdieu (1986)	κοινωνικά δίκτυα, αμοιβαιότητα, εμπιστοσύνη
Coleman (1988)	υποχρεώσεις, προσδοκίες, μεταφορά πληροφορίας, κανόνες, εμπιστοσύνη, αξιοπιστία
Putnam et al. (1993)	δίκτυα, κανόνες, εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα
Portes & Sensenbrenner (1993)	προσδοκίες
Nahapiet & Ghoshal (1998)	πραγματικοί και δυνητικοί πόροι
Woolcock (1998)	εμπιστοσύνη, πληροφορίες, κανόνες αμοιβαιότητας
Lin (1999)	προσβάσιμοι πόροι
Lin et al. (2001)	προσδοκίες
Adler & Kwon (2000)	κοινωνικά δίκτυα

## 2.2.

## *Πηγές και Μορφές Κοινωνικού Κεφαλαίου*

Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί τα δίκτυα των κοινωνικών σχέσεων ενός ατόμου με κύρια χαρακτηριστικά την εμπιστοσύνη, την αμοιβαιότητα, την ανταλλαγή πληροφοριών, τις αξίες και τι νόρμες. Ποίες είναι, όμως, οι πηγές προέλευσής του και σε ποιες μορφές εμφανίζεται; Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται οι πηγές προέλευσης του κοινωνικού κεφαλαίου και οι διάφορες μορφές του.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η προέλευση του κοινωνικού κεφαλαίου βασίζεται στα κίνητρα των μελών μιας ομάδας για παραχώρηση πόρων. Τα κίνητρα αυτά διακρίνονται σε α)



κίνητρα ολοκλήρωσης (consummatory motivations) και β) εργαλειακά κίνητρα (instrumental motivations) (Portes & Sensenbrenner, 1993; Portes, 1998).

Στη πρώτη κατηγορία κινήτρων, σύμφωνα με τους συγγραφείς, ανήκουν οι πηγές προέλευσης που σχετίζονται με την εσωτερίκευση των αξιών και τις μορφές της συλλογικής αλληλεγγύης. Η εσωτερίκευση των αξιών (value introjection) αναφέρεται στις ηθικές αξίες και στις υποχρεώσεις των ατόμων που τους ωθούν στη συλλογικότητα, με σκοπό όχι μόνο το κοινό καλό αλλά και την επίτευξη των στόχων τους. Η δεύτερη πηγή προέλευσης αναφέρεται στις μορφές της συλλογικής αλληλεγγύης (bounded solidarity) που διακρίνονται στα μέλη των οργανώσεων. Παραδείγματος χάριν, οι εργάτες ενός εργοστασίου υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο αφού μόνο ενωμένοι μπορούν να ανταποκριθούν και να αντιμετωπίσουν δύσκολες περιστάσεις (Portes & Sensenbrenner, 1993; Portes, 1998).

Η δεύτερη κατηγορία, τα εργαλειακά κίνητρα, περιλαμβάνουν τις πηγές που σχετίζονται με τις αμοιβαίες συναλλαγές και τη θεσμοθετημένη εμπιστοσύνη (Portes & Sensenbrenner, 1993; Portes, 1998). Οι συναλλαγές στις οποίες εμπεριέχεται το στοιχείο της αμοιβαιότητας (reciprocity exchanges) αφορούν ανταλλαγές πόρων όπου οι δότες δίνουν πρόσβαση στους πόρους που διαθέτουν με τη προσδοκία ότι οι λήπτες θα ανταποδώσουν, σε περίπτωση μελλοντικής ανάγκης, τη βοήθεια που έχουν λάβει. Η τελευταία πηγή προέλευσης κοινωνικού κεφαλαίου αφορά στη θεσμοθετημένη εμπιστοσύνη (enforceable trust) που επιβάλλεται μέσω θετικών και αρνητικών κυρώσεων και αναφέρεται, και αυτή, στις προσδοκίες ανταπόδοσης, οι οποίες δε βασίζονται στη γνωριμία των ληπτών αλλά στη συμμετοχή και των δύο δρώντων στην ίδια κοινωνική δομή.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, παρόλο το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για έρευνα πάνω στο κοινωνικό κεφάλαιο, δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένας κοινά αποδεκτός ορισμός αυτής της έννοιας. Πολλοί μελετητές έχουν περιγράψει το κοινωνικό κεφάλαιο ως ένα χαρακτηριστικό των ατόμων που απολαμβάνουν κάποια πλεονεκτήματα λόγω της εκάστοτε σχετικής τους κατάστασης ή τοποθέτησης σε μια ομάδα (Useem & Karabel, 1986; Burt, 1997). Οι σχέσεις καθώς και οι αλληλεπιδράσεις που υφίστανται μεταξύ των ατόμων και των κοινωνικών δικτύων μπορούν να εμφανιστούν γενικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα: στο μικρο-επίπεδο, στο μέσο-επίπεδο και στο μακρο-επίπεδο (Akdere & Roberts, 2008; Portes, 1998; Putnam, 1993; Coleman, 1988).

Το μικρο-επίπεδο (άτομο) σχηματίζεται οποτεδήποτε υφίστανται ανθρώπινες σχέσεις. Το μέσο-επίπεδο (ομάδα) διαμορφώνεται μεταξύ των μελών μιας ομάδας, όπου οι σχέσεις δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της ένταξης σε μια ομάδα. Τέλος, το μακρο-επίπεδο (κοινωνία) αφορά το κοινωνικό κεφάλαιο που δημιουργείται σε μεγαλύτερα κοινωνικά περιβάλλοντα και περιλαμβάνει νόμους, κανονισμούς, νομικά πλαίσια και γενικά τυπικές

σχέσεις και δομές (Akdere & Roberts, 2008; Salajegheh & Pirmoradi, 2013). Αποτελεί, δηλαδή, το κοινωνικό κεφάλαιο χαρακτηριστικό των κοινωνιών (Putnam, 1993), των οργανώσεων (Walker et al., 1997) και των εθνών (Fukuyama, 1995).

Μία ακόμα διάκριση είναι αυτή του Putnam (2000), η οποία βασίζεται στο είδος των δεσμών που παρατηρούνται μεταξύ των μελών των δικτύων. Σύμφωνα με αυτόν το διαχωρισμό υπάρχουν τρεις μορφές κοινωνικού κεφαλαίου: το *συγκολλητικό* (bonding), το *γεφυροποιητικό* (bridging) και το *συνδετικό* (linking) κοινωνικό κεφάλαιο. Η πρώτη μορφή αναφέρεται στους στενούς ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα σε ανθρώπους που συνιστούν σχετικά ομογενείς ομάδες και είναι προσανατολισμένη προς το εσωτερικό της κοινωνικής ομάδας. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι ενδοοικογενειακές σχέσεις, οι σχέσεις εντός ομάδων ατόμων της ίδιας φυλής, της ίδιας κοινωνικής ή οικονομικής τάξης κλπ. Το συγκολλητικό κοινωνικό κεφάλαιο έχει αποκλειστικό χαρακτήρα και συνεισφέρει στην ανάπτυξη της αλληλεγγύης, της αμοιβαιότητας, καθώς, και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα μέλη μιας ομάδας (Putnam, 2000).

Το γεφυροποιητικό κοινωνικό κεφάλαιο αφορά σχέσεις μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε ετερογενείς κοινωνικές ομάδες αλλά βρίσκονται σε παρόμοιες περιστάσεις, όπως σχέσεις με συναδέλφους, με μακρινούς φίλους, και έχει περιεκτικό και συλλογικό χαρακτήρα. Αυτή η μορφή βοηθάει σημαντικά στη διάχυση της πληροφορίας και στην ανεύρεση εργασίας (Putnam, 2000). Η τρίτη μορφή, το συνδετικό κοινωνικό κεφάλαιο, αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ ομάδων ή ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικά κοινωνικά στρώματα, επιτρέποντας την ύπαρξη συνεργιών, στις οποίες όμως εμφανίζεται κάποιας μορφής ιεραρχική δομή ή σχέση εξουσίας (Putnam, 2000; Woolcock, 1998; Woolcock, 2001).

Επιπλέον, όπως είδαμε και στο κεφάλαιο με τις θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας του κοινωνικού κεφαλαίου, οι συγγραφείς Bourdieu (1986) και Coleman (1988) αναφέρονται στο κοινωνικό κεφάλαιο διακρίνοντάς το ως ατομικό αγαθό ενώ ο Putnam (1993) ως δημόσιο αφού το αντιλαμβάνεται ως ένα συλλογικό χαρακτηριστικό των κοινωνιών και όχι των ατόμων.

### 2.3.

### Συμπεράσματα

---

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε αναφορά στους ορισμούς του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο κοινωνίας σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, με στόχο τον προσδιορισμό της έννοιάς του. Παρόλο που δεν υπάρχει κάποιος ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός, μπορεί να ειπωθεί πως οι περισσότεροι παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά

στα συστατικά του μέρη, όπως κοινωνικά δίκτυα, κανόνες, εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα και προσδοκίες.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου ακολουθήσε αναφορά στις πηγές προέλευσης του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς και στις διάφορες μορφές του. Σε γενικές γραμμές, το κοινωνικό κεφάλαιο δημιουργείται από τα κίνητρα των ατόμων για επίτευξη όχι μόνο συλλογικών στόχων αλλά και ατομικών, για συλλογική αντιμετώπιση δύσκολων περιστάσεων καθώς, επίσης, και από τα κίνητρα αμοιβαίας ανταπόδοσης των ατόμων. Επίσης, γίνεται ένας διαχωρισμός του κοινωνικού κεφαλαίου ανάλογα με το πόσο στενοί και ισχυροί είναι οι δεσμοί των κοινωνικών σχέσεων. Στη διαθέσιμη διεθνή βιβλιογραφία, εκτός από το κοινωνικό κεφάλαιο σε επίπεδο κοινωνίας, γίνονται αναφορές και σε ακόμη μία μορφή κοινωνικού κεφαλαίου, αυτή του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας και αναλύεται στο επόμενο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εκτός από το μεγάλο ενδιαφέρον που έχει παρατηρηθεί για έρευνα και μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου σε επίπεδο κοινωνίας, υπάρχει αυξανόμενη προσοχή προς τη μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων (οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο), αν και αποτελεί σχετικά νέο πεδίο έρευνας. Σε αυτό το κεφάλαιο, αρχικά προσεγγίζεται η έννοια του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, συνεχίζοντας με τη μελέτη των διαστάσεων του και των τρόπων που αυτή η μορφή κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί. Τέλος, γίνεται αναφορά στις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις που συνεπάγεται η παρουσία του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου για μια επιχείρηση.

### *3.1.*

#### *Εννοιολογική Προσέγγιση*

Σε επίπεδο επιχειρήσεων, οι σχέσεις που υφίστανται ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης και στα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη (όπως, προμηθευτές, πελάτες, κλπ.), οι οποίες δίνουν στην επιχείρηση και στα μέλη της πρόσβαση σε νέα γνώση και πληροφορίες, μπορούν να θεωρηθούν πως αποτελούν το κοινωνικό κεφάλαιο της επιχείρησης (Adler & Kwon, 2000; Burt, 2000). Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) υποστηρίζουν πως το κοινωνικό κεφάλαιο που κατέχουν οι επιχειρήσεις αποτελεί μια συλλογή των υφιστάμενων και των δυνητικών πόρων που προκύπτουν από το σχεσιακό δίκτυο ενός ατόμου ή ενός κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με τους Leana και Van Buren (1999, σελ. 538), το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων μπορεί να ορισθεί ως «ένα μέσο που αντανακλά το χαρακτήρα των κοινωνικών σχέσεων μέσα σε μία επιχείρηση, το οποίο δημιουργείται από τα επίπεδα συλλογικού στόχου και αμοιβαίας εμπιστοσύνης που κατέχουν τα μέλη της».

Επίσης, οι ίδιοι υποστηρίζουν πως το κοινωνικό κεφάλαιο που κατέχει μια επιχείρηση πρέπει να θεωρείται ως ένα προσόν, το οποίο παρουσιάζει θετικές επιδράσεις στην ίδια την επιχείρηση (αυξάνοντας την αξία των μετοχών) και στους ανθρώπους που την αποτελούν (ενισχύοντας τα προσόντα των εργαζομένων) (Leana & Van Buren, 1999). Επομένως, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ή οι υπάλληλοί της πετυχαίνουν τους εταιρικούς στόχους χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα όπως δίκτυα, εμπιστοσύνη, κανόνες και αξίες (Ofori & Sackey, 2010). Εμφανίζεται σε δομές και διαδικασίες κοινωνικής ανταλλαγής και είναι ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, αντανακλά την ποιότητα των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και μετράει την αλληλεξάρτηση των μελών της

(Pastoriza et al., 2009). Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πως οι κοινωνικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός της δουλειάς είναι μέρος της διαδικασίας που καθιστά εφικτή την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Cohen & Prusak, 2001).

Η σημαντικότητα αυτού του τύπου κοινωνικού κεφαλαίου έγκειται στο γεγονός ότι αναπτύσσει την ακεραιότητα του προσωπικού και της διοίκησης, καθώς, επίσης, και το ομαδικό πνεύμα και τις θετικές ομαδικές συμπεριφορές των ατόμων εντός της επιχείρησης, τα οποία συνεργάζονται προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης (Leana & Van Buren, 1999). Ως επιχείρηση με υψηλό κοινωνικό κεφάλαιο θα χαρακτηρίζεται, λοιπόν, η επιχείρηση όπου η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η κατανόηση και το ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων είναι ισχυρά αποφέροντας, έτσι, υψηλές επιδόσεις στην επιχείρηση. Αντιθέτως, όταν σε μια επιχείρηση κυριαρχούν το χάος, η καχυποψία και ο ανταγωνισμός, τότε αναπόφευκτα αυτή η επιχείρηση θα είναι καταδικασμένη με χαμηλό κοινωνικό κεφάλαιο (Cohen & Prusak, 2001).

Αν και, όπως περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το κοινωνικό κεφάλαιο θεωρείται από κάποιους μελετητές ως δημόσιο αγαθό (Putnam et al., 1993; Fukuyama, 1995) ενώ από κάποιους άλλους ως ατομικό αγαθό (Bourdieu (1986; Coleman, 1988; Useem & Karabel, 1986; Burt, 1992; Burt, 1997), όσον αφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα δημόσιο αγαθό καθώς τα μέλη μιας επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους που προκύπτουν από το δίκτυο σχέσεων που κατέχει η επιχείρηση, χωρίς προηγουμένως να έχουν συμμετάσχει οι ίδιοι στη δημιουργία και στην ανάπτυξη αυτών των σχέσεων (Inkpen & Tsang, 2005).

Ένα επιστημονικά αναγνωρισμένο μοντέλο για το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων προτάθηκε από τους Nahapiet και Ghoshal (1998). Το άρθρο τους “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage” κατέχει τις περισσότερες αναφορές όσον αφορά σε μελέτες του κοινωνικού κεφαλαίου στο κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων και γι’ αυτό το λόγο, στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε το μοντέλο που πρότειναν οι δύο αυτοί συγγραφείς για τη μελέτη της εσωτερικής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου στις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας.

Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) εστιάζουν τη προσοχή τους στο εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων και στο πως αυτό προωθεί τη δημιουργία του πνευματικού κεφαλαίου μέσω κάποιων διαστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, αριθμούν τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου: το δομικό, το γνωστικό και το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο. Αυτές οι τρεις διαστάσεις καθώς και οι διάφορες μορφές του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Με σκοπό τη διασαφήνιση του όρου, έχουν γίνει προσπάθειες διάκρισης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου σε επιμέρους μορφές ή διαστάσεις. Παρακάτω ακολουθεί μια προσπάθεια συγκέντρωσης και περιγραφής μερικών από τις πιο βασικές και σημαντικές διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία και συνέβαλαν σημαντικά στη διεξαγωγή ερευνών και στην εκπόνηση μελετών επί του εν λόγω θέματος. Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία μπορούμε να μιλήσουμε για την ύπαρξη δύο τύπων οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου: το εξωτερικό και το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο, τα οποία αναφέρονται στις εξωτερικές και εσωτερικές σχέσεις μιας ομάδας ή ενός οργανισμού.

Το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο παρουσιάζεται στις αμοιβαίες σχέσεις της επιχείρησης με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης να προβλέπει πιθανές αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό της περιβάλλον βελτιώνοντας, έτσι, και την επίδοσή της (Salajegheh & Pirmoradi, 2013). Η εξωτερική διάσταση επικεντρώνεται στο βαθμό που οι οργανισμοί, οι ομάδες και τα άτομα δημιουργούν και συνδέουν επιπλέον κοινωνικά δίκτυα, τα οποία προσφέρουν αμοιβαία οφέλη όπως δύναμη, πληροφορίες, δημιουργία συνεργασιών και συμμαχιών λόγω κοινών συμφερόντων (Bourdieu, 1986; Portes, 1998) και πρόσβαση σε προμηθευτές. Επίσης, τα εξωτερικά αυτά δίκτυα προσφέρουν πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους όπως προσωπικό και χρηματοδοτήσεις (Heller & Firestone, 1995). Η διαχείριση των εξωτερικών δικτύων εξομαλύνει τις εξωτερικές επιδράσεις αφού εφοδιάζει τον οργανισμό με την ικανότητα πρόβλεψης τυχόν δυσμενών καταστάσεων κατά την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον (Useem et al., 1997).

Από την άλλη, το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στη δομή και το είδος των σχέσεων που υφίστανται μεταξύ των μελών της επιχείρησης και βοηθά στην ορθή εκτέλεση των διεργασιών της (Salajegheh & Pirmoradi, 2013; Adler & Kwon, 2000). Η εσωτερική διάσταση, με άλλα λόγια, αφορά στις κοινωνικές σχέσεις των δρώντων και πως αυτές συνδέονται με άλλες σχέσεις εντός της ομάδας και του οργανισμού, αναλύοντας κοινές αξίες, νόρμες, συναισθήματα, εμπιστοσύνη, υποχρεώσεις και άλλα γνωρίσματα που διευκολύνουν τη συνεργασία, τη διάδοση και ανταλλαγή γνώσης, την επικοινωνία και ωφελούν όλους τους συμμετέχοντες (Putnam, 1995; Fukuyama, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Όσον αφορά στο οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο, σημαντική είναι η συμβολή στη διεθνή βιβλιογραφία του τρισδιάστατου μοντέλου εσωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου που ανέπτυξαν και παρουσίασαν οι Nahapiet και Ghoshal (1998). Σύμφωνα με τους Nahapiet και

Ghoshal (1998) το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των πραγματικών και δυνητικών πόρων που ενσωματώνονται, διατίθενται και προέρχονται από το δίκτυο διασυνδέσεων που διακατέχει ένα άτομο ή μια κοινωνική μονάδα. Στο έργο τους “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, διερευνούν το ρόλο που διαδραματίζει το κοινωνικό κεφάλαιο στη δημιουργία του πνευματικού κεφαλαίου (intellectual capital), διαχωρίζοντας το πρώτο σε τρεις διαστάσεις, και υποστηρίζουν πως το πνευματικό κεφάλαιο δημιουργείται μέσω του συνδυασμού και της ανταλλαγής υφιστάμενων πνευματικών πόρων, όπως είναι οι πληροφορίες, και η ρητή και άρρητη γνώση (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) προσέφεραν ένα πρωτότυπο τρόπο ανάλυσης του κοινωνικού κεφαλαίου στο κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: το δομικό (structural), το σχεσιακό (relational) και το γνωστικό (cognitive) κοινωνικό κεφάλαιο. Η πρώτη διάσταση, το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο, αναφέρεται στη μορφή του δικτύου σχέσεων και τη δομή των δεσμών που διαμορφώνονται εντός του δικτύου. Όσον αφορά στη δεύτερη διάσταση, το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο, περιλαμβάνει τις κανονιστικές συνθήκες και τις καλές πρακτικές που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις των δρώντων. Τέλος, η τρίτη διάσταση, το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο, αναφέρεται στα ουσιαστικά πλαίσια της επικοινωνίας μεταξύ των δρώντων, όπως κοινοί στόχοι και κοινές αξίες (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ο συνδυασμός των τριών αυτών διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου συνεισφέρει στη μείωση της αναποτελεσματικότητας κατά τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης, πληροφοριών και πόρων (Lee, 2009).

### **Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο**

Το *δομικό κοινωνικό κεφάλαιο* αναφέρεται στο σύνολο των διασυνδέσεων μεταξύ των δρώντων. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της διάστασης είναι (Nahapiet & Ghoshal, 1998): το δίκτυο σχέσεων, η διαμόρφωση του δικτύου και η χρησιμότητά του. Δεσμοί δικτύου είναι οι συνδέσεις μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και παρουσιάζουν σημαντική επιρροή στη μεταφορά πληροφοριών (Krackhardt & Hanson, 1993), γνώσης (Fisher & White, 2000) και στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Shah, 2000). Η ύπαρξη ή μη δικτύου σχέσεων μεταξύ των δρώντων παρέχει και επηρεάζει τη πρόσβαση σε εξωτερικά δίκτυα ομάδες με σκοπό το συνδυασμό και την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, καθώς και τη προσμονή της αξίας που προκύπτει από τέτοιου είδους ανταλλαγές (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Όπως ο Coleman (1990) τονίζει, η διάχυση γνώσης και πληροφοριών εντός ενός οργανισμού είναι πιθανότερη όταν οι εργαζόμενοι αλληλοσυνδέονται. Συνεπώς, η εκτέλεση των δραστηριοτήτων του οργανισμού είναι αποτελεσματικότερη όταν οι εργαζόμενοι του γνωρίζονται μεταξύ τους.

Σε έναν οργανισμό διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, εκτός από τα δίκτυα σχέσεων, και ο τρόπος διαμόρφωσης και σύνθεσης αυτών των σχέσεων. Κατά τους Nahapiet και Ghoshal (1998), χαρακτηριστικά των δεσμών όπως η πυκνότητα (λ.χ. ο βαθμός που όλοι οι εργαζόμενοι αλληλοσυνδέονται αναφορικά με το συνολικό αριθμό των πιθανών συνδέσεων μεταξύ αυτών), η συνδεσιμότητα (λ.χ. η απουσία ή όχι συνδέσεων μεταξύ των εργαζομένων) και η ιεραρχία (λ.χ. ο βαθμός συγκέντρωσης των συνδέσεων σε ορισμένους εργαζόμενους), βοηθούν στην κατανόηση της σύνθεσης ενός δικτύου. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πτυχές του δικτύου που επηρεάζουν και καθορίζουν το εύρος των προσβάσιμων και διαθέσιμων προς συνδυασμό πληροφοριών, τη μεταφορά και τη διάχυση της γνώσης καθώς και την παροχή βοήθειας εντός ενός οργανισμού (Krackhardt & Hanson, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Τέλος, η χρησιμότητα του δικτύου είναι ακόμη ένα βασικό χαρακτηριστικό του δομικού κοινωνικού κεφαλαίου και επηρεάζει τη ροή των πληροφοριών και τη παροχή βοήθειας μέσα σε ένα δίκτυο (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Η χρησιμότητα του δικτύου αφορά στην ευκολία μεταφοράς διαφορετικών ειδών σχέσεων μέσα σε ένα δίκτυο (Bolino et al., 2002). Διάφορες μορφές κοινωνικού κεφαλαίου όπως, δεσμοί, νόρμες και εμπιστοσύνη είναι εφικτό ορισμένες φορές να μεταφερθούν από ένα κοινωνικό πλαίσιο σε ένα άλλο, διευκολύνοντας την κοινωνική ανταλλαγή (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Τέτοιου είδους παραδείγματα αποτελούν η ενσωμάτωση του ατομικού κοινωνικού κεφαλαίου στο οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο (Burt, 1992), η μεταφορά της εμπιστοσύνης από τις προσωπικές/οικογενειακές σχέσεις στις επαγγελματικές (Fukuyama, 1995), και, επίσης, η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων κατά τη διεκπεραίωση επαγγελματικών συναλλαγών (Coleman, 1990).

Με άλλα λόγια, ένας εργαζόμενος είναι πιθανόν να μπορεί να εκτελέσει πιο εύκολα μια εργασία μόνο και μόνο επειδή είναι φίλος κάποιου που είναι έμπειρος σε τέτοιου είδους εργασίες. Ανεπίσημες κοινωνικές επαφές, δηλαδή, μπορεί να είναι σχετικές με επίσημες όπως είναι οι επαγγελματικές συνδέσεις (Bolino et al., 2002). Συνεπώς, τα δίκτυα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικό σκοπό από αυτόν της δημιουργίας τους (Fukuyama, 1995; Putnam, 1993). Σύμφωνα με τους Nahapiet και Ghoshal (1998), ο οργανισμός που χαρακτηρίζεται από τέτοιου είδους δίκτυα, προσφέρει στα άτομα και στους πόρους τους (πληροφορίες και γνώση) πρόσβαση σε δυνητικά δίκτυα και μέσω της σχεσιακής και γνωστικής διάστασής του εξασφαλίζει το κίνητρο και την ικανότητα για ανταλλαγή και συνδυασμό γνώσης.

Η ανεπίσημη και η επίσημη μορφή συνεργασίας, συντονισμού και αλληλεπίδρασης μεταξύ των συναδέλφων και των τμημάτων μιας επιχείρησης βελτιώνουν τις συνθήκες



εργασίας καθώς, επίσης, και την απόδοση του προσωπικού και της ίδιας της επιχείρησης (Andrews, 2001). Το δίκτυο σχέσεων, η διαμόρφωση του δικτύου και τα υψηλά επίπεδα κοινωνικών αλληλεπιδράσεων συνδέονται θετικά με την ευκολία και την ευελιξία για ανταλλαγή πληροφοριών εσωτερικά της επιχείρησης (Granovetter, 1973). Οι επιχειρήσεις απολαμβάνοντας αυτές τις πληροφορίες ενισχύουν την ικανότητά τους να προσελκύουν, να αναλύουν και να συνδιαλλάζουν πληροφορίες, γεγονός που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις (Leana & Pil, 2006).

Εν κατακλείδι, το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τη διερεύνηση των συνδέσεων μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού, την περιγραφή της μορφής αυτών των συνδέσεων και, επίσης, την εξέταση της χρησιμότητας αυτών σε συνδέσεις άλλων δικτύων.

### Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο

Η *σχεσιακή διάσταση* του κοινωνικού κεφαλαίου περιγράφει τη φύση των σχέσεων σε μια επιχείρηση. Με άλλα λόγια, εστιάζει στη φύση και την ποιότητα της επικοινωνίας εντός του οργανισμού (Bolino et al., 2002). Πιο αναλυτικά, αυτή η διάσταση περιλαμβάνει τα στοιχεία που δημιουργούνται και αξιοποιούνται μέσω των σχέσεων και έχει ως βασικές πτυχές την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, τους κανόνες και τις κυρώσεις, τις υποχρεώσεις και τις προσδοκίες, την ταυτότητα και την ταύτιση (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Είναι εμφανές πως οι δύο συγγραφείς περιγράφουν τις διαπροσωπικές συνδέσεις που έχουν εκ φύσεως συναισθηματικό χαρακτήρα (Krackhardt, 1992). Η σχεσιακή πλευρά του κοινωνικού κεφαλαίου σχετίζεται, επομένως, με τις συναισθηματικές σχέσεις που υφίστανται μεταξύ των εργαζομένων, εντός των οποίων οι εργαζόμενοι συμπαθούν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και ταυτίζονται μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Krackhardt (1992), τα άτομα μιας ομάδας δέχονται ευκολότερα τις αλλαγές και είναι πιο άνετα με την ύπαρξη της αβεβαιότητας όταν συμπαθούνται. Αυτή η διαπροσωπική σχέση συνεισφέρει στην ύπαρξη ομαδικής συνεκτικότητας, η οποία με τη σειρά της συνεισφέρει στην επίδοση της ομάδας (Mullen & Copper, 1994). Συνεπώς, οι ομάδες εργασίας στις οποίες παρατηρείται συμπάθεια μεταξύ των μελών, θα είναι, ενδεχομένως, πιο ευέλικτες, πιο ευπροσάρμοστες και αποδοτικότερες.

Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) αναφέρουν πως σε σχέσεις όπου παρατηρείται υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να δεσμευτούν σε κοινωνικές ανταλλαγές. Με άλλα λόγια, η διαπροσωπική εμπιστοσύνη προκύπτει από παράγοντες όπως, η πίστη στις καλές προθέσεις, η ειλικρίνεια, η φερεγγυότητα (Mishra, 1996) και προκαλεί στο άτομο την προθυμία να είναι δεκτικό (και πιθανά ευάλωτο) στις πράξεις των άλλων (Mayer et al., 1995). Επιπλέον, λόγω της

εμπιστοσύνης διευκολύνεται η πρόσβαση σε διαδικασίες ανταλλαγής πνευματικού κεφαλαίου, αυξάνεται η προσμονή για την αξία που προκύπτει μέσα από τις κοινωνικές ανταλλαγές, βελτιώνεται η επικοινωνία και ενισχύεται η συνέργεια μεταξύ των ατόμων (Putnam, 1993; Tsai & Ghoshal, 1998). Συγκεκριμένα, η ύπαρξη υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης από τη πλευρά της διοίκησης και του προσωπικού επιτρέπει τη μεταφορά ευαίσθητων πληροφοριών, καλλιεργεί το συνεργατικό πνεύμα (Coleman, 1988), εξαλείφει αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν από αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης (Kramer, 1999), αυξάνει την καινοτομία και βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης (Bouty, 2000; Jones & George, 1998).

Όσον αφορά στις πτυχές του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, κανόνες, κυρώσεις, υποχρεώσεις και προσδοκίες, οι Nahapiet και Ghoshal (1998) υποστηρίζουν πως διευκολύνουν τη πρόσβαση των συμβαλλόμενων μερών σε διαδικασίες ανταλλαγής και συνδυασμού γνώσης και διασφαλίζουν το κίνητρο δέσμευσης για τέτοιου είδους ανταλλαγές και συνδυασμούς. Σύμφωνα με τον Coleman (1988) οι αποτελεσματικοί κανόνες αποτελούν μια ισχυρή, αλλά και πολλές φορές εύθραυστη, μορφή κοινωνικού κεφαλαίου.

Τέλος, αναφορικά με την ταυτότητα και την ταύτιση, παρατηρείται πως γενικά τα άτομα με ισχυρούς δεσμούς τείνουν να ταυτίζονται με κάποιο άλλο άτομο ή με μια ομάδα ατόμων (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ο βαθμός δε της ταύτισης σε μια ομάδα συνδέεται θετικά με το βαθμό επικοινωνίας και συνέργειας εντός αυτής καθώς, επίσης, και με το βαθμό εκδήλωσης ενδιαφέροντος για ομαδικές δραστηριότητες και αποτελέσματα (Wit & Wilke, 1992; Kramer et al., 1996). Γι' αυτόν το λόγο, μπορεί να ειπωθεί πως η ταύτιση συνεισφέρει στην αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι Nahapiet και Ghoshal (1998) θεωρούν την ταύτιση ως μια σημαντική πτυχή της σχεσιακής διάστασης εφόσον μπορεί να επηρεάσει το κίνητρο για δέσμευση σε διαδικασίες συνδυασμού και ανταλλαγής γνώσης και την προσμονή για την αξία που μπορεί να επιτευχθεί μέσω των συνδυασμών και των ανταλλαγών.

Συνολικά, η σχεσιακή διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου περιγράφει, στο πλαίσιο ενός οργανισμού, χαρακτηριστικά των συνδέσεων μεταξύ των εργαζομένων όπως, λόγου χάριν, τη συμπάθεια, την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, τους κανόνες και τις κυρώσεις, τις υποχρεώσεις και τις προσδοκίες, την ταυτότητα και την ταύτιση.

### Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο

Η τελευταία διάσταση είναι το *γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο*. Προκειμένου να επιτευχθεί η επικοινωνία, που σύμφωνα με τους Nahapiet και Ghoshal (1998) αποτελεί σημαντικό στοιχείο της κοινωνικής σχέσης, τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να έχουν

κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης κοινής γλώσσας και της ύπαρξης κοινών αφηγήσεων. Όταν αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνυπάρχουν, τότε είναι πιο εύκολο για τους εργαζόμενους να ανταλλάζουν ιδέες, πληροφορίες και γνώση, να συζητήσουν τα προβλήματά τους και να προσφέρουν αποτελεσματικότερη βοήθεια ο ένας στον άλλο (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Όπως είναι γνωστό, η γλώσσα επηρεάζει τις κοινωνικές σχέσεις αφού είναι το μέσο που χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους προκειμένου να συζητήσουν, να ανταλλάξουν και να συνδυάσουν πληροφορίες κ.α., επομένως, όταν οι άνθρωποι μοιράζονται την ίδια γλώσσα μπορούν να προσεγγίσουν άλλα άτομα και να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες τους. Επίσης, το κοινό λεξιλόγιο ενισχύει την ικανότητα για συνδυασμό γνώσεων και επηρεάζει την αντίληψη των ατόμων αφού μέσα από τους γλωσσικούς κώδικες επικοινωνίας τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να φιλτράρουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν και να κρατήσουν όσες είναι ενδιαφέρουσες (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Uphoff, 2000). Συνεπώς, η κοινή γλώσσα εφοδιάζει τα μέλη ενός οργανισμού με την ικανότητα για αποτελεσματικότερη επικοινωνία (Boisot, 1995), αφού, μέσω αυτής, η ανταλλαγή πληροφοριών και η προσφορά βοήθειας μεταξύ των εργαζομένων γίνονται με αποτελεσματικότερο τρόπο.

Εκτός από την ύπαρξη κοινής γλώσσας και κωδικών, η ύπαρξη κοινών αφηγήσεων, όπως για παράδειγμα οι ιστορίες, οι μύθοι και οι αλληγορίες, καθιστά εφικτή τη δημιουργία και διάχυση νέων τρόπων ερμηνείας των διάφορων γεγονότων μέσα σε μια κοινωνία, διευκολύνοντας, με αυτόν το τρόπο, το συνδυασμό των διάφορων πληροφοριών και γνώσεων (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Εντός ενός οργανισμού, αυτές οι κοινές αφηγήσεις βοηθούν τα μέλη να ερμηνεύουν και να κατανοούν με κοινό τρόπο τις εμπειρίες τους (Morgan, 1986). Επομένως, τόσο η ύπαρξη κοινής γλώσσας όσο και η ύπαρξη κοινών αφηγήσεων αυξάνουν τα επίπεδα κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων καθώς, και την ικανότητα των προαναφερθέντων να προβλέπουν και να προλαμβάνουν τις πράξεις των συναδέλφων τους, διευκολύνοντας, κατά συνέπεια, τον επιτυχή συντονισμό των δραστηριοτήτων και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η ύπαρξη κοινών στόχων μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ή όλων αυτών των κοινών στοιχείων (γλώσσα, κωδικοί, αφηγήσεις) που απαιτούνται για την επιτυχή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Οι Chow και Chan (2008) αναφέρονται στους κοινούς στόχους ως τη δύναμη που ενώνει τους ανθρώπους και επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης. Παρόμοια, οι Inkpen και Tsang (2005) θεωρούν τους κοινούς στόχους ως το βαθμό που τα μέλη ενός δικτύου μοιράζονται μια κοινή αντίληψη και προσέγγιση για την επίτευξη των καθηκόντων και των αποτελεσμάτων του δικτύου. Επίσης,

το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο δεν είναι μόνο η προθυμία και η ικανότητα για καθορισμό συλλογικών στόχων άλλα περιλαμβάνει και την εκτέλεση αυτών των στόχων συλλογικά (Leana & Van Buren, 1999). Επομένως, το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στην ικανότητα που έχουν τα μέλη μιας επιχείρησης να μοιράζονται ένα κοινό όραμα, και να έχουν κοινή αποστολή και κοινούς στόχους (Chow & Chan, 2008; Inkpen & Tsang, 2005; Leana & Van Buren, 1999). Αυτή η διάσταση, δηλαδή, περιλαμβάνει το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων μέσα σε ένα κοινωνικό δίκτυο όπου τα μέλη μοιράζονται την ίδια αντίληψη και έχουν τις ίδιες απόψεις με αυτούς (Bolino et al., 2002).

Εν τέλει, το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται στο βαθμό κατοχής από πλευράς εργαζομένων κοινή γλώσσα και κοινών αφηγήσεων. Οπότε, τα υψηλά επίπεδα γνωστικού κοινωνικού κεφαλαίου είναι αναμενόμενο να προσφέρουν στους εργαζόμενους μια κοινή προοπτική προκειμένου να ερμηνεύουν και να αντιλαμβάνονται με παρόμοιο, αν όχι με τον ίδιο, τρόπο να γεγονότα που λαμβάνουν χώρα (Boland & Tenkasi, 1995).

Από τη πλευρά τους, οι Leana και Van Buren (1999) στο άρθρο τους “Organizational social capital and employment practices” περιγράφουν τα συστατικά μέρη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, διακρίνοντάς τα, κυρίως, σε δύο: τη συνεργατικότητα (associability) και την εμπιστοσύνη (trust). Με τον όρο συνεργατικότητα, οι δύο συγγραφείς δεν εννοούν μόνο την ικανότητα των μελών μιας κοινωνικής ομάδας να επικοινωνούν μεταξύ τους, να μην είναι με άλλα λόγια αντικοινωνικοί ή ακοινωνήτοι, αλλά και την ικανότητα αυτών των μελών να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις που να έχουν διάρκεια με σκοπό την επίτευξη συλλογικών σκοπών (Leana & Van Buren, 1999). Συνδυάζει, δηλαδή, την ικανότητα για κοινωνική αλληλεπίδραση με τη προθυμία για υποβάθμιση προσωπικών επιθυμιών προς χάριν ομαδικών. Ορίζουν, επομένως, οι Leana και Van Buren (1999) τη συνεργατικότητα ως την ικανότητα και τη προθυμία που έχουν οι συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση να δίνουν προτεραιότητα σε συλλογικούς σκοπούς και συλλογικές δράσεις, παραμερίζοντας προσωπικές βλέψεις. Βέβαια, αυτή η προθυμία για συμμετοχή σε συλλογικές δράσεις βασίζεται κατά ένα μέρος στη βλέψη πως αυτές οι ατομικές προσπάθειες που ωφελούν άμεσα την ομάδα, θα ωφελήσουν με κάποιο τρόπο έμμεσα και το ίδιο το άτομο (Leana & Van Buren, 1999).

Το δεύτερο συστατικό μέρος του κοινωνικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους Leana και Van Buren (1999), είναι η εμπιστοσύνη, δηλαδή οι θετικές προσδοκίες που τα άτομα έχουν για τις συμπεριφορές και τις προθέσεις των πολυάριθμων μελών των επιχειρήσεων, οι οποίες βασίζονται στους εταιρικούς ρόλους, σχέσεις, εμπειρίες και αλληλεξαρτήσεις (Shockley-Zalabak et al., 2000). Οι συγγραφείς αναφέρουν πως η έρευνα πάνω στην εμπιστοσύνη είναι περίπλοκη καθώς σε επίπεδο επιχειρήσεων η εμπιστοσύνη

αποτελεί τόσο προαπαιτούμενο όσο και απόρροια επιτυχημένων συλλογικών δράσεων. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη προκειμένου οι άνθρωποι να συνεργαστούν στην υλοποίηση κοινών έργων αλλά είναι όμως και αποτέλεσμα της επιτυχημένης συνεργασίας (Leana & Van Buren, 1999). Παρατηρείται πως ομάδες εργασίες που έχουν υλοποιήσει και ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά εμπιστοσύνης και είναι πιθανό να προβούν σε περαιτέρω και πιο πολύπλοκες συνεργασίες (Leana & Van Buren, 1999).

Οι Leana και Van Buren (1999) περιγράφουν τέσσερις κατηγορίες εμπιστοσύνης: την εύθραυστη, την ανθεκτική, τη δυαδική και τη γενικευμένη εμπιστοσύνη. Ο όρος εύθραυστη εμπιστοσύνη αναφέρεται σε σχέσεις ανταμοιβής – κινδύνου όπου υπάρχει πιθανότητα για άμεση ανταμοιβή και τα αποτελέσματα της συνεργασίας είναι επαρκή και προβλέψιμα. Η εύθραυστη μορφή εμπιστοσύνης έχει συμβατική βάση και εφήμερη χροιά (Leana & Van Buren, 1999). Στις περιπτώσεις περιστασιακών συναλλαγών, όπου δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ κόστους και οφέλους, αυτού του είδους η εμπιστοσύνη δεν επιβιώνει σε αντίθεση με την ανθεκτική εμπιστοσύνη. Επιχειρήσεις αδύναμες σε κοινωνικό κεφάλαιο θα χαρακτηρίζονται από εύθραυστη μορφή εμπιστοσύνης, ακόμα και μεταξύ ατόμων με στενές και συχνές επαφές (Leana & Van Buren, 1999).

Η δεύτερη κατηγορία, η ανθεκτική εμπιστοσύνη, υφίσταται όταν υπάρχουν πεποιθήσεις πως τα άτομα μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται από ηθική ακεραιότητα, και έτσι δημιουργούνται ακόμα πιο ισχυροί και ανθεκτικοί δεσμοί (Leana & Van Buren, 1999). Επομένως, η ανθεκτική εμπιστοσύνη αφορά στα ήδη υπάρχοντα πρότυπα αμοιβαιότητας ενώ η εύθραυστη στην ανάπτυξη στρατηγικών αμοιβαιότητας. Οι Leana και Van Buren (1999) υποστηρίζουν πως η μορφή της ανθεκτικής εμπιστοσύνης θα παρουσιάζεται σε επιχειρήσεις ισχυρές σε κοινωνικό κεφάλαιο και θα παρατηρείται ακόμα και μεταξύ ατόμων χωρίς διαπροσωπικές σχέσεις.

Όσον αφορά στη δυαδική μορφή εμπιστοσύνης, είναι η εμπιστοσύνη που εμφανίζεται μεταξύ δύο μερών λόγω φήμης, δεσμών ή λόγω της άμεσης γνώσης που έχει το ένα μέρος για το άλλο (Leana & Van Buren, 1999). Τέλος, η γενικευμένη εμπιστοσύνη είναι η απρόσωπη και έμμεση εμπιστοσύνη που βασίζεται στις νόρμες και στις συμπεριφορές που υπάρχουν σε μια κοινωνική ομάδα, ιδιαίτερα όταν αυτή η ομάδα χαρακτηρίζεται από ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο (Putnam et al., 1993; Leana & Van Buren, 1999).

Οι Leana και Van Buren (1999) υποστηρίζουν πως η συνεργατικότητα και η εμπιστοσύνη είναι δύο απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση προκειμένου αυτή να δημιουργήσει και να αναπτύξει το κοινωνικό της κεφάλαιο. Χωρίς την ύπαρξη της συνεργατικότητας και της εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να

συντονίσουν τις συλλογικές δράσεις τους ούτε να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που προσφέρει το κοινωνικό κεφάλαιο στις επιχειρήσεις.

Οι Grootaert και van Bastelaer (2002) προτείνουν ένα δισδιάστατο μοντέλο κοινωνικού κεφαλαίου που κυμαίνεται από το μικρό έως το μεγάλο επίπεδο και από τη δομική έως τη γνωστική διάσταση. Αυτή η αντίληψη του κοινωνικού κεφαλαίου, που βασίζεται σε ήδη υπάρχοντα μοντέλα, αναλύει το κοινωνικό κεφάλαιο ως ένα φαινόμενο τριών επιπέδων και τριών διαστάσεων. Κάθε διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να αποτελέσει προϋπόθεση για τη διάχυση γνώσης σε κάθε ένα από τα τρία επίπεδα. Πιο αναλυτικά, προκειμένου να επιτευχθεί η διάχυση της γνώσης πρέπει να τηρούνται τρεις προϋποθέσεις: επαφή (δομική διάσταση), εμπιστοσύνη (σχεσιακή διάσταση) και κοινή γλώσσα (γνωστική διάσταση (Grootaert & van Bastelaer, 2002). Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα δομικά και σχεσιακά χαρακτηριστικά του δικτύου καθώς και οι γνωστικές ικανότητες, που είναι απαραίτητα για την επιτυχή διάχυση γνώσης σε κάθε επίπεδο.

**Πίνακας 2:** Διαστάσεις Κοινωνικού Κεφαλαίου (Πηγή: Bouzdine & Bourakova, 2004, σελ. 8)

Διάσταση / Επίπεδο	Δομική	Σχεσιακή	Γνωστική
<b>Μάκρο</b>	Θεσμικά όργανα του κράτους, κράτος δικαίου	Διακυβέρνηση	Νοοτροπία
<b>Μέσο</b>	Κοινωνικό δίκτυο: μέγεθος, ομοιογένεια, ιεραρχία (θέσεις), πυκνότητα, περιορισμός.	Χαρακτηριστικά σχέσεων: συναισθηματική εγγύτητα, συχνότητα και δύναμη. Αξίες και κανόνες: εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα.	Κανόνες συγκεκριμένης γλώσσας
<b>Μίκρο</b>	Ατομικές επαφές	Προσωπικές σχέσεις	Προσιτή γλώσσα

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί διάφορες διαστάσεις κοινωνικού κεφαλαίου. Σε γενικές γραμμές, όμως, μπορεί να ειπωθεί πως υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των διαφόρων κατηγοριοποιήσεων αφού η πληθώρα αυτών αναφέρεται στα κοινωνικά δίκτυα και σχέσεις, στη συνεργατικότητα, στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαιότητα καθώς, και στους κοινούς κώδικες επικοινωνίες και στην κοινή γλώσσα.

Μετά την αναφορά στις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου, σε αυτό το κεφάλαιο καταγράφονται οι τρόποι με τους οποίους, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί, καθώς για έναν οργανισμό όσο δύσκολη είναι η απόκτηση κάποιων πόρων που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο δύσκολη είναι και η απόκτηση του κοινωνικού κεφαλαίου.

Όσον αφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο, ο οργανισμός θα πρέπει να το δημιουργήσει μόνος του (Dierickx & Cool, 1989). Βέβαια, ως ένα βαθμό, ένας οργανισμός μπορεί να ικανοποιήσει την αρχική ανάγκη για κοινωνικό κεφάλαιο μέσω της χρησιμοποίησης του κοινωνικού κεφαλαίου που κατέχουν άλλοι δρώντες που μετέχουν στον οργανισμό, όμως αυτό πιθανόν να εγκυμονεί κινδύνους καθώς μπορεί να χάσει την υποστήριξη του δρώντα και κατά συνέπεια τη πρόσβαση που έχει στο κοινωνικό του κεφάλαιο (Arregle et al., 2007). Γι' αυτό το λόγο, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να αναπτύξει το δικό του, αυτόνομο, κοινωνικό κεφάλαιο προκειμένου να απολαμβάνει σε μεγαλύτερο βαθμό τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν από αυτό, όπως είναι, λόγου χάριν, η εμπιστοσύνη.

Το 1999, οι Leana και Van Buren υποστηρίζουν πως οι πρακτικές απασχόλησης ενός οργανισμού μπορούν να θεωρηθούν ως κύριοι μηχανισμοί ανάπτυξης ή μη του κοινωνικού κεφαλαίου του. Αναφέρουν πως οι πρακτικές απασχόλησης μιας επιχείρησης ορίζουν το οργανωσιακό κοινωνικό της κεφάλαιο και τις σχέσεις των ατόμων εντός αυτής. Στο άρθρο τους "Organizational Social Capital and Employment Practices" (1999) προτείνουν τρεις πιθανούς τρόπους δημιουργίας και διατήρησης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου μέσω πρακτικών απασχόλησης: πρώτον, σταθερότητα στις εργασιακές σχέσεις, δεύτερον, οργανωσιακές νόρμες αμοιβαιότητας, και τρίτον, ιεραρχική δομή (bureaucracy) και ξεκάθαρα καθορισμένοι ρόλοι.

#### 1. Σταθερότητα στις εργασιακές σχέσεις

Ένας προφανής τρόπος δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου από τους οργανισμούς είναι μέσω των σχέσεων των μελών τους. Πρακτικές απασχόλησης όπως επενδύσεις στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, εργασιακή ασφάλεια και συνεργασίες, που προωθούν τη σταθερότητα των σχέσεων και προσφέρουν στους υπαλλήλους ευέλικτους τρόπους ανέλιξης εντός αυτών των σταθερών σχέσεων, δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να αυξήσουν το κοινωνικό τους κεφάλαιο (Leana & Van Buren, 1999). Αντιθέτως, οι οργανισμοί μπορεί να οδηγηθούν σε μείωση του κοινωνικού κεφαλαίου τους όταν ακολουθούν πρακτικές όπως είναι η μείωση του προσωπικού και η πρόσληψη υπαλλήλων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, αφού στερούν από τους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αποκτήσουν στενές

εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Leana & Van Buren, 1999). Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζεται, επίσης, από τις πρακτικές ανταμοιβής και επιλογής προσωπικού που ακολουθεί η επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, μισθοί υψηλότεροι από το μέσο όρο που επικρατεί στην αγορά τείνουν να αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων (Campbell, 1994; Ritter & Taylor, 1997). Επίσης, πολιτικές ανταμοιβών ανάλογες με την εργασιακή απόδοση ενθαρρύνουν συμπεριφορές και πεποιθήσεις που οδηγούν στην ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές, πρακτικές απασχόλησης που ενθαρρύνουν την ύπαρξη καθεστώτων σταθερής εργασίας, συνέργειας και εμπιστοσύνης αποφέρουν καλύτερα επίπεδα οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Frank & Cook, 1995).

### 2. Οργανωσιακές νόρμες αμοιβαιότητας

Η συγκεκριμένη πρακτική απασχόλησης αφορά στις νόρμες μέσα από τις οποίες διαφορετικά άτομα θεσπίζουν τη γενική φιλοσοφία που επικρατεί στις σχέσεις μεταξύ τους (Leana & Van Buren, 1999). Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται όχι μόνο μέσω των σταθερών εργασιακών σχέσεων των ατόμων αλλά και μέσω της γενικής οργανωσιακής φιλοσοφίας, η οποία δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, στην κοινή μάθηση και στην υψηλής απόδοσης συλλογική εργασία (Byrne, 1998) και γι' αυτό το λόγο οι νόρμες μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο (Leana & Van Buren, 1999). Επίσης, όταν μια επιχείρηση επιλέγει και ανταμείβει υπαλλήλους που εμπιστεύεται ότι θα προωθήσουν τις αξίες και τους στόχους της, με το πέρασμα του χρόνου οδηγείται στην ανάπτυξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Bigley & Pearce, 1998; McKnight et al., 1998). Παραδείγματος χάριν, οι πρακτικές προαγωγής που ακολουθεί μια επιχείρηση επηρεάζουν με δύο τρόπους το οργανωσιακό της κοινωνικό κεφάλαιο μέσω των οργανωσιακών νορμών. Πρώτον, οι προαγωγές δίνουν μία αντίληψη στους υπαλλήλους όσον αφορά στις συμπεριφορές και στους τρόπους ενέργειας που εκτιμούνται από την επιχείρηση και, δεύτερον, την ικανότητα όσων υπαλλήλων προάγονται να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις πράξεις των υφισταμένων τους (Leana & Van Buren, 1999).

### 3. Ιεραρχική δομή και καθορισμένοι ρόλοι

Ο Coleman (1990) αναφέρει πως “η κοινωνική εφεύρεση των οργανισμών να περιγράφουν την οργανωτική δομή τους μέσω θέσεων και όχι προσώπων παρέχει μία μορφή κοινωνικού κεφαλαίου που μπορεί να διατηρήσει τη σταθερότητα ενάντια της αστάθειας των ατόμων”. Επομένως, ένας τρίτος τρόπος δημιουργίας και διατήρησης του κοινωνικού κεφαλαίου είναι η ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών που ορίζουν τη δομή του οργανισμού υπό όρους θέσεων και όχι προσώπων (Leana & Van Buren, 1999). Η ιεραρχική δομή και η αποπροσωποποίηση των θέσεων (Weber, 1947), μπορεί, λοιπόν, να αντικαταστήσει το κοινωνικό κεφάλαιο που βασίζεται στις νόρμες και στις στενές σχέσεις, αφού στη

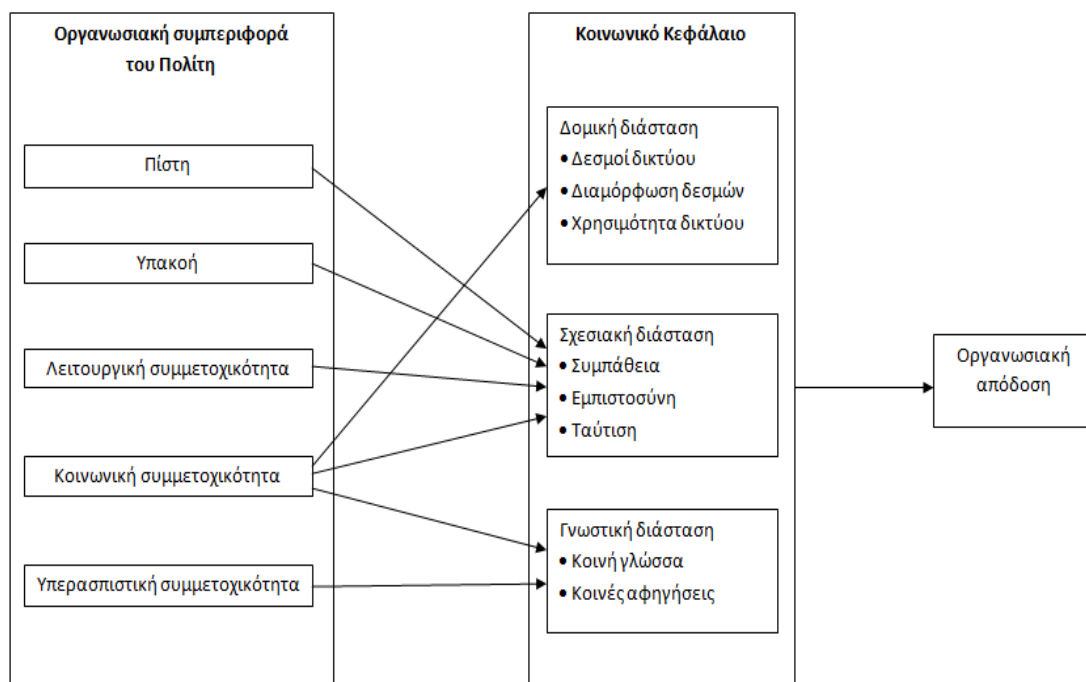


συγκεκριμένη περίπτωση οι πρακτικές απασχόλησης εστιάζουν στη σταθερότητα που παρέχουν οι εξειδικευμένοι ρόλοι και οι καθορισμένες διαδικασίες παρακολούθησης της συμμόρφωσης των ατόμων που κατέχουν αυτούς τους ρόλους (Leana & Van Buren, 1999).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η οργανωσιακή συμπεριφορά του Πολίτη (organizational citizenship behavior), που ορίζεται από τον Organ (1988) ως η συμπεριφορά των υπαλλήλων, πέρα από τις απαιτήσεις της θέσης τους, που δεν είναι άμεσα αναγνωρίσιμη από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και διευκολύνει την οργανωσιακή λειτουργία, ενισχύει τη λειτουργία της επιχείρησης συνεισφέροντας στην ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και, πιο συγκεκριμένα, στη δημιουργία της δομικής, σχεσιακής και γνωστικής του διάστασης (Bolino et al., 2002). Κατά τους Van Dyne et al. (1994), συστατικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς του Πολίτη είναι η πίστη, η υπακοή και η λειτουργική, κοινωνική και υπερασπιστική συμμετοχικότητα.

Οι Bolino et al. (2002) προτείνουν ένα μοντέλο για την περιγραφή της σχέσης μεταξύ του κοινωνικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής συμπεριφοράς του Πολίτη όπως φαίνεται στο Σχήμα 1. Η σχέση αυτή χαρακτηρίζεται από αμοιβαιότητα αφού υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου ανατροφοδοτούν την εμφάνιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς του Πολίτη. Το μοντέλο αυτό, υποδεικνύει πως η ανάπτυξη της δομικής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου διευκολύνεται από την κοινωνική συμμετοχικότητα μέσω του σχηματισμού δικτύου σχέσεων, της βελτίωσης της διαμόρφωσης αυτών των σχέσεων και τη χρησιμότητα του δικτύου (Bolino et al., 2002). Η σχεσιακή διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου ενισχύεται από την πίστη, την υπακοή, τη λειτουργική και κοινωνική συμμετοχικότητα μέσω της ανάπτυξης της συμπάθειας, της εμπιστοσύνης και της ταύτισης μεταξύ των υπαλλήλων. Τέλος, μέσω της κοινής γλώσσας και των κοινών αφηγήσεων, η κοινωνική και υπερασπιστική συμμετοχικότητα συμβάλλουν στη δημιουργία του γνωστικού κοινωνικού κεφαλαίου (Bolino et al., 2002).

**Σχήμα 1:** Η σχέση μεταξύ ΟΣΠ, ΚΚ και Οργανωσιακής Απόδοσης (Πηγή: Bolino et al., 2002, σελ. 512)



### 1. Οργανωσιακή συμπεριφορά του Πολίτη και δομικό κοινωνικό κεφάλαιο

Εφόσον, το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο περιγράφει το βαθμό που οι υπάλληλοι γνωρίζονται μεταξύ τους και αλληλοσυνδέονται, συμπεριφορές του Πολίτη που ενθαρρύνουν την ύπαρξη επαφών μεταξύ των υπαλλήλων, όπως είναι η κοινωνική συμμετοχικότητα, θα πρέπει να συνεισφέρουν στην ανάπτυξή του (Bolino et al., 2002). Η συμμετοχή σε μη υποχρεωτικές συναντήσεις και κοινωνικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού αποτελεί μια μορφή διαπροσωπικής κοινωνικής συμμετοχής των υπαλλήλων. Μέσω αυτής της συμμετοχής στην κοινωνική ζωή του οργανισμού, οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με άλλα μέλη του οργανισμού που δεν έχουν γνωρίσει ακόμη (Bolino et al., 2002). Η κοινωνική συμμετοχικότητα, με άλλα λόγια, διευκολύνει τη δημιουργία σχέσεων και αυξάνει τον αριθμό των δικτύων σχέσεων. Κατά συνέπεια, αλλάζει και η διαμόρφωση των δεσμών μεταξύ των υπαλλήλων εντός του οργανισμού.

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Bolino et al. (2002), οι υπάλληλοι συμμετέχοντας σε ομαδικές δραστηριότητες (όπως είναι, λόγου χάριν, τα επαγγελματικά γεύματα), γνωρίζουν υπαλλήλους από άλλα τμήματα της επιχείρησης με τους οποίους πιθανότατα δεν θα ερχόντουσαν ποτέ σε επαφή, οπότε και δημιουργούνται χρήσιμοι δεσμοί. Λόγω της δημιουργίας νέων σχέσεων είναι εύλογο να μεταβάλλεται η δομή του κοινωνικού δικτύου ενός οργανισμού. Αυτή η νέα σύνδεση, ως συνέπεια της κοινωνικής συμμετοχικότητας, καθιστά πλέον εφικτή την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ, λόγου χάριν, δύο διαφορετικών

τμημάτων εντός του οργανισμού καλύπτοντας με αυτόν το τρόπο το δομικό κενό που υπήρχε προηγουμένως (Burt, 1992).

Συνεπώς, οι Bolino et al. (2002), υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση από τη μεριά των υπαλλήλων συμπεριφορών κοινωνικής συμμετοχικότητας διευκολύνει τη δημιουργία δικτύων σχέσεων, βελτιώνει τη συνολική διαμόρφωση των σχέσεων εντός του δικτύου και ενισχύει τη χρησιμότητα του δικτύου.

## 2. Οργανωσιακή συμπεριφορά του Πολίτη και σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο

Οι Bolino et al. (2002) υποστηρίζουν πως συμπεριφορές του Πολίτη που είναι πιθανόν να ευνοούν την ανάπτυξη συμπάθειας, εμπιστοσύνης και ταύτισης μεταξύ των υπαλλήλων ενδεχομένως συσχετίζονται με το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του Πολίτη είναι η πίστη, η υπακοή, η λειτουργική και κοινωνική συμμετοχικότητα. Οι υπάλληλοι εκφράζουν την πίστη τους θυσιάζοντας τα δικά τους συμφέροντα για το καλό της επιχείρησης, δείχνοντας με αυτό το τρόπο στη διοίκηση και στους συναδέλφους τους, πως δεν ενδιαφέρονται απλά για τον εαυτό τους αλλά και για την ευημερία των συναδέλφων τους και γενικά για το σύνολο της επιχείρησης (Bolino et al., 2002). Συνήθως, τα άτομα που είναι πιστά εμπνέουν περισσότερη συμπάθεια και εμπιστοσύνη στους συναδέλφους τους και αυτός είναι ο λόγος, όπως υπογραμμίζουν οι Bolino et al. (2002), που η πίστη συμβάλλει στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των υπαλλήλων.

Όσον αφορά στην υπακοή, εκφράζεται μέσω του σεβασμού και της συμμόρφωσης με τους κανόνες, τους κανονισμούς και τις διαδικασίες του οργανισμού (Bolino et al., 2002) που βοηθούν στον έλεγχο της εκτέλεσης των διεργασιών και μειώνουν την αβεβαιότητα (Katz & Kahn, 1978). Βασικό στοιχείο της εμπιστοσύνης είναι η ικανότητα πρόβλεψης των πράξεων των άλλων. Παραδείγματος χάριν, όταν οι υπάλληλοι μπορούν να προβλέψουν τις πράξεις των άλλων τότε τους εμπιστεύονται περισσότερο. Επομένως, οι υπάκουοι υπάλληλοι (η συμπεριφορά των οποίων είναι πιο προβλέψιμη) είναι περισσότερο έμπιστοι (Bolino et al., 2002). Η υπακοή, εκτός από την εμπιστοσύνη, ενισχύει και τη συμπάθεια μεταξύ των υπαλλήλων αφού η διοίκηση τείνει να επιδεικνύει μεγαλύτερη συμπάθεια προς τους έμπιστους υπαλλήλους που δρουν σύμφωνα με τους κανόνες (Bolino et al., 2002). Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, μπορεί να ειπωθεί πως και η υπακοή συμβάλλει στην ανάπτυξη της σχεσιακής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου.

Η λειτουργική συμμετοχικότητα υφίσταται όταν οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν εργασίες που είναι εκτός των τυπικών καθηκόντων τους και συνήθως αποτελούν ατομική εθελοντική συνεισφορά (Bolino et al., 2002). Αυτές οι συμπεριφορές εστίασης σε ατομικά κατορθώματα καλλιεργούν την εμπιστοσύνη, τη συμπάθεια και την ταύτιση μεταξύ των

υπαλλήλων ενός οργανισμού καθώς, υπάλληλοι που χαρακτηρίζονται από αφοσίωση, εργατικότητα και επιθυμία για προσωπική εξέλιξη τείνουν να εμπνέουν συναισθήματα εκτίμησης και συμπάθειας στους συναδέλφους τους (Bolino et al., 2002). Επίσης, οι υπάλληλοι συνήθως ταυτίζονται με άτομα που θεωρούν αξιόπιστα και ανταγωνιστικά (Hogg & Terry, 2000). Συνεπώς, η λειτουργική συμμετοχικότητα φέρνει τα άτομα σε πιο στενή επαφή και συνδέεται θετικά με τη δημιουργία του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου.

Τέλος, η κοινωνική συμμετοχικότητα των υπαλλήλων (για παράδειγμα, εθελοντική συμμετοχή σε συναντήσεις και κοινωνικές εκδηλώσεις χορηγούμενες από την επιχείρηση) είναι, επίσης, πιθανόν να συνεισφέρει στη δημιουργία της σχεσιακής διάστασης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Bolino et al., 2002) αφού, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα άτομα συνήθως συμπαθούν και ταυτίζονται με άτομα που αλληλεπιδρούν (Insko & Wilson, 1977; Mullen & Copper, 1994; Hogg & Terry, 2000). Επιπροσθέτως, οι κοινωνικές δραστηριότητες που διοργανώνει ο οργανισμός, όπως εταιρικά γεύματα, αποσκοπούν στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης σχέσεων ή ακόμα και φιλίας μεταξύ των υπαλλήλων προκειμένου να αυξηθεί ο βαθμός ταύτισης μεταξύ αυτών. Άρα, είναι λογικό η κοινωνική συμμετοχικότητα των υπαλλήλων να συμβάλλει στη δημιουργία του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Bolino et al., 2002).

### 3. Οργανωσιακή συμπεριφορά του Πολίτη και γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο

Με τη σειρά τους η κοινωνική και υπερασπιστική συμμετοχικότητα καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να ερμηνεύουν και να περιγράφουν διάφορα γεγονότα με παρόμοιο τρόπο και να αναπτύσσουν κοινή αντίληψη (Bolino et al., 2002). Μέσω της κοινωνικής συμμετοχικότητας, δηλαδή μέσω της παρεύρεσης σε μη υποχρεωτικές συναντήσεις, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες για τις δραστηριότητες του οργανισμού (Organ, 1988) κατανοώντας, τοιουτοτρόπως, καλύτερα την οργανωσιακή κουλτούρα, τις αξίες και την αποστολή, και αναπτύσσουν κοινούς κώδικες επικοινωνίας και κοινή αντίληψη για το οργανωσιακό πλαίσιο που λειτουργεί η επιχείρηση (Bolino et al., 2002). Επιπλέον, κατά τη διάρκεια των μη υποχρεωτικών κοινωνικών εκδηλώσεων, το προσωπικό της επιχείρησης ακόμα και από διαφορετικά τμήματα ανταλλάσσει διάφορες ιστορίες και μύθους σχετικά με την επιχείρηση (Ibarra, 1992). Τέτοιου είδους ανταλλαγές διευκολύνουν απόλυτα την ανάπτυξη κοινής γλώσσας και αντίληψης μεταξύ των εργαζομένων και για αυτόν το λόγο οι κοινές αφηγήσεις αποτελούν βασικό στοιχείο του γνωστικού κοινωνικού κεφαλαίου (Bolino et al., 2002).

Επιπροσθέτως, στην ανάπτυξη του γνωστικού κοινωνικού κεφαλαίου συμβάλλουν και συμπεριφορές του Πολίτη από τη μεριά των εργαζομένων όπως, η προθυμία έκφρασης εποικοδομητικών προτάσεων και παρότρυνση των συναδέλφων τους να πράξουν το ίδιο

(υπερασπιστική συμμετοχικότητα) (Bolino et al., 2002). Εντός ενός οργανισμού, όταν οι εργαζόμενοι πρόθυμα εκφράζουν τις απόψεις τους και ενθαρρύνουν τους συναδέλφους να εκφραστούν και εκείνοι ελεύθερα, δημιουργείται ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι εκφέρουν άνετα τις ιδέες και τη γνώση τους (Van Dyne et al., 1994) διευκολύνοντας, με αυτόν το τρόπο, την εμφάνιση κοινής γλώσσας και κοινών αφηγήσεων (Bolino et al., 2002). Επομένως, η δημιουργία της γνωστικής διάστασης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου διευκολύνεται και από την υπερασπιστική συμμετοχικότητα των εργαζομένων.

Οι Arregle et al. (2007) στο άρθρο τους “The development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms” ερευνούν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου των οργανισμών μελετώντας την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων και υποστηρίζουν πως επηρεάζεται σημαντικά από τη δυναμική της οικογένειας, δηλαδή το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζει το τρόπο που αναπτύσσεται το κοινωνικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Μηχανισμοί όπως ο θεσμικός ισομορφισμός, η οργανωσιακή ταυτότητα και ο ορθολογισμός, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και οι αλληλοεπικαλύψεις κοινωνικών δικτύων συνδέουν το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο με την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου της οικογενειακής επιχείρησης (Arregle et al., 2007).

#### 1. Θεσμικός ισομορφισμός της οικογένειας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικοί τύποι οργανισμών (Calori et al., 1997; Whitley, 1992): οι άμεσοι και έμμεσοι κοινωνικοί οργανισμοί. Οι πρώτοι περιλαμβάνουν το οικονομικό και το νομικό σύστημα, ορίζουν τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες της επιχείρησης και ασκούν περιοριστική επιρροή στη διοίκηση. Από τη μεριά τους, οι έμμεσοι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα είναι η οικογένεια και το σχολείο, ασκούν κανονιστικές και μιμητικές επιρροές (Calori et al., 1997), οι οποίες προκύπτουν από κοινά πιστεύω και αντιγραφή καλών πρακτικών αντίστοιχα (DiMaggio & Powell, 1983). Εφόσον η οικογένεια ανήκει στους έμμεσους οργανισμούς, θα ασκεί κανονιστικές και μιμητικές επιρροές στην οικογενειακή επιχείρηση. Για αυτόν το λόγο, λοιπόν, η επιχείρηση θα εξαρτιέται από την οικογένεια για την απόκτηση κρίσιμων πόρων όπως είναι η χρηματοδότηση και το προσωπικό (DiMaggio & Powell, 1983) και θα αποκτά δομή παρόμοια με αυτή της οικογένειας. Επομένως, το κοινωνικό κεφάλαιο της οικογενειακής επιχείρησης θα έχει “κτιστεί” μιμούμενο το κοινωνικό κεφάλαιο της οικογένειας. Επιπροσθέτως, λόγω της ιδιοκτησίας μεγάλου μέρους της επιχείρησης από την οικογένεια, η ίδια ασκεί και περιοριστική επιρροή στην επιχείρηση. Ισχυρίζονται, λοιπόν, οι Arregle et al. (2007) πως η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου επηρεάζεται από τις κανονιστικές, μιμητικές και περιοριστικές πιέσεις της οικογένειας.

## 2. Οργανωσιακή ταυτότητα και ορθολογισμός

Τα μέλη της οικογένειας αποτελούν μέρος του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου και συγχρόνως κατέχουν σημαντική και προνομιούχα θέση στην οικογενειακή επιχείρηση αφού είναι συνήθως υπεύθυνα για τη λήψη των πιο σημαντικών εκτελεστικών αποφάσεων (Tagiuri & Davis, 1996; Mustakallio et al., 2002). Επομένως, χαρακτηριστικά του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου όπως αξίες, νόρμες και αφηγήσεις, μεταφέρονται στην επιχείρηση μέσω της οργανωσιακής ταυτότητας και του ορθολογισμού (Arregle et al., 2007). Η οργανωσιακή ταυτότητα αποτελεί ένα διαρκές χαρακτηριστικό για την επιχείρηση, συνδέεται στενά με τις αξίες, την αποστολή και τις πρακτικές της, με συστατικά στοιχεία δηλαδή του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, (Scott & Lane, 2000) και είναι το σύνολο των πεποιθήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και της ανώτατης διοίκησης σχετικά με τα κεντρικά, διαρκή και διακριτικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού (Scott & Lane, 2000). Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ανώτατη διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη ταυτίζονται με τα μέλη της οικογένειας οπότε διαδραματίζουν συντελεστικό ρόλο στην οργανωσιακή ταυτότητα της επιχείρησης, επηρεάζοντας με αυτόν το τρόπο τη δημιουργία του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου κατ' εικόνα του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al., 2007).

Παρομοίως, ο διαχειριστικός ορθολογισμός αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον καθορισμό των στρατηγικών που θα υιοθετήσει η επιχείρηση (Fligstein, 1990; Gunz & Jalland, 1996) και επηρεάζεται από τη σύσταση της διοίκησης και τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της (Gunz & Falland, 1996). Όσον αφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα μέλη της οικογένειας που είναι υπεύθυνα για λήψη των αποφάσεων χαρακτηρίζονται από κοινό ορθολογισμό που επηρεάζεται από το κοινό οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο. Επομένως, διαστάσεις του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου όπως η γνωστική και σχεσιακή, μεταφέρονται στην οικογενειακή επιχείρηση και κατά συνέπεια στο οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο αυτής (Arregle et al., 2007).

## 3. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού

Η ύπαρξη σχέσεων απασχόλησης που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και έχουν μακροχρόνια διάρκεια καθώς, επίσης, και η ύπαρξη νορμών οργανωσιακής αμοιβαιότητας φαίνεται να ευνοούν την ανάπτυξη ενός παραγωγικού οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, αφού όπως αναφέρουν οι Leana και Van Buren (1999) οι πρακτικές απασχόλησης που ακολουθεί ένας οργανισμός ορίζουν και υποστηρίζουν το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο. Η διαίονιση ενός συνεχώς αναπτυσσόμενου οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου επηρεάζεται, επομένως, από την ορθή επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων (Bigley & Pearce, 1998; Leana & Van Buren, 1999). Υπεύθυνοι για αυτή την επιλογή όσον αφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι τα μέλη της οικογένειας που απαρτίζουν την ανώτατη

διοίκηση και συνήθως επιλέγουν και προάγουν υπαλλήλους που ασπάζονται τις οικογενειακές αξίες και σκοπούς, υποστηρίζοντας με αυτόν το τρόπο την ανάπτυξη ενός οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου το οποίο βρίσκεται σε συμφωνία με τις αξίες και τις νόρμες του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al., 2007). Επιπροσθέτως, κυρίως η γνωστική και σχεσιακή διάσταση του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου, διαμορφώνουν και άλλου είδους πρακτικές απασχόλησης όπως είναι πολιτικές ανταμοιβής, που σχετίζονται και αυτές με το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο (Arregle et al., 2007). Επομένως, εφόσον τα μέλη της οικογένειας (ιδρυτές και διευθυντές) σχεδιάζουν και τροποποιούν τις πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, είναι φυσική απόρροια οι πρακτικές αυτές να αντανακλούν τις αξίες και τις νόρμες των μελών και το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο να επηρεάζει τη δημιουργία του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al., 2007).

#### 4. Αλληλεπικάλυψη κοινωνικών δικτύων

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως το κοινωνικό δίκτυο βασίζεται αρχικά στα κοινωνικά δίκτυα των μελών της οικογένειας. Κατά συνέπεια, το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο (Anderson et al., 2005). Πιο αναλυτικά, τα μέλη της οικογένειας που δραστηριοποιούνται στην οικογενειακή επιχείρηση ορίζουν την αρχική δομή του κοινωνικού δικτύου της επιχείρησης (Arregle et al., 2007), επηρεάζουν την ανεύρεση πόρων και την ανάπτυξή της, και οι ισχυροί δεσμοί που υπάρχουν μεταξύ αυτών των μελών, οι οποίοι προέρχονται από το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Jack, 2005). Τα αλληλεπικαλυπτόμενα, αυτά, δίκτυα ορίζουν, τροποποιούν και διαμορφώνουν τις διαστάσεις της επιχείρησης και το κοινωνικό πλαίσιο όπου αυτή δραστηριοποιείται (Arregle et al., 2007). Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως τα κοινωνικά δίκτυα των μελών περιλαμβάνουν και εξωτερικούς παράγοντες όπως, για παράδειγμα, θρησκευτικές και επαγγελματικές οργανώσεις, κοινωνικές ομάδες κ.α., που παρόλο που αποτελούν αδύναμη μορφή δεσμών φέρνουν στην επιχείρηση επιπλέον πόρους και γνώση, ενώ, παράλληλα, μέσω της σύνδεσής τους με την οικογενειακή επιχείρηση έχουν πρόσβαση σε ευρύτερα κοινωνικά δίκτυα (Jack, 2005). Εν κατακλείδι, δημιουργούνται σημαντικές συνδέσεις μεταξύ του οργανωσιακού και του οικογενειακού κοινωνικού κεφαλαίου μέσω αυτής της ταύτισης των δικτύων της οικογένειας και της επιχείρησης, θέτοντας, συνεπώς, αναπόσπαστα συνυφασμένα τα δύο είδη κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al., 2007).

Σημαντική κρίνεται και η αναφορά στους τέσσερις δυναμικούς παράγοντες – συνθήκες που σύμφωνα με τους Nahapiet και Ghoshal (1998) επηρεάζουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου μιας ομάδας. Το κοινωνικό κεφάλαιο συσχετίζεται με τους πόρους

που παρουσιάζονται στις δομές και τις διαδικασίες των κοινωνικών σχέσεων και κατέχεται εξίσου από τα συμμετέχοντα μέρη χωρίς να υφίστανται ατομικά περιουσιακά δικαιώματα. Επομένως, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των κοινωνικών σχέσεων είναι λογικό και επόμενο να επηρεάζουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου. Ο χρόνος, η αλληλεξάρτηση, η αλληλεπίδραση και ο αποκλεισμός είναι παράγοντες – συνθήκες που μπορεί να εμφανιστούν και σε μερικές μορφές ενδοεπιχειρησιακών δικτύων, προορίζοντας τις επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

### 1.Παράγοντας χρόνος και ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου

Ο χρόνος (time) αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς η ιστορία του κοινωνικού κεφαλαίου αντανακλά μέσα στο χρόνο τις επενδύσεις σε κοινωνικές σχέσεις (Bourdieu, 1986). Το κοινωνικό κεφάλαιο, όπως και όλες οι μορφές του, εξαρτώνται από τη σταθερότητα και τη βιωσιμότητα των κοινωνικών δομών (Nahapiet & Ghoshal, 1998) αφού αυτά τα χαρακτηριστικά εξασφαλίζουν την ύπαρξη εμπιστοσύνης και συνέργειας εντός των δικτύων (Granovetter, 1973; Putnam, 1993) και επηρεάζουν τη σαφήνεια των αμοιβαίων υποχρεώσεων (Misztal, 1996). Επίσης, μέσω της βιωσιμότητας διευκολύνεται η εμφάνιση των υπόλοιπων τριών συνθηκών που επηρεάζουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

### 2.Παράγοντας αλληλεξάρτηση και ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου

Προκειμένου να αναπτυχθεί το κοινωνικό κεφάλαιο είναι απαραίτητη η αλληλεξάρτηση (interdependence) μεταξύ των μελών του δικτύου, αφού, όπως αναφέρει και ο Coleman (1990), όταν τα μέλη ενός δικτύου τείνουν να γίνονται ανεξάρτητα τότε αρχίζει η φθορά του κοινωνικού κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις από τη φύση τους δημιουργούνται στο πλαίσιο της έννοιας της αλληλεξάρτησης και γι' αυτό το λόγο, η έννοια αυτή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό τους. Αυτή η αλληλεξάρτηση αποτελεί έναυσμα για την ανάπτυξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Οι οργανισμοί προσφέροντας στα μέλη τους ευκαιρίες ανάπτυξης σχέσεων χαρακτηριζόμενων από αλληλεξαρτώμενη βιωσιμότητα, διευρύνουν τον κύκλο ανταλλαγών μεταξύ αυτών των μελών (Thompson, 1967). Ως αποτέλεσμα, διευρύνεται η συνέργεια, η ανάληψη κινδύνου και η κοινωνική ταυτότητα μεταξύ των μελών του οργανισμού. Επομένως, υψηλά επίπεδα αμοιβαίας αλληλεξάρτησης συνεπάγονται την ανάπτυξη υψηλών επιπέδων κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

### 3.Παράγοντας αλληλεπίδραση και ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου

Όσον αφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου, όσο περισσότερο χρησιμοποιείται τόσο περισσότερο αυξάνεται (Bourdieu, 1986). Η έλλειψη αλληλεπίδρασης (interaction) οδηγεί αναπόφευκτα στη φθορά και την εξασθένηση



των κοινωνικών σχέσεων. Αντιθέτως, οι αυξημένες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών ενός κοινωνικού δικτύου συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και διατήρηση των αμοιβαίων υποχρεώσεων (Bourdieu, 1986) και, κατά συνέπεια, της σχεσιακής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Συχνά, πραγματοποιούνται προσχεδιασμένες αλλά και αυθόρμητες αλληλεπιδράσεις ιδιαίτερα στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Παραδείγματος χάριν, τα μέλη ενός οργανισμού έρχονται αναπόφευκτα σε επαφή προκειμένου να συνεργαστούν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Thompson, 1967), αλλά και γενικά αλληλεπιδρούν κατά τη διάρκεια συσκέψεων και κοινωνικών εκδηλώσεων του οργανισμού (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Μέσω, όμως, αυτών των κοινωνικών εκδηλώσεων και συσκέψεων παρουσιάζονται ευκαιρίες για αυθόρμητες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών με μοναδικό σκοπό την ανταλλαγή ιδεών (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Συνεπώς, η αλληλεπίδραση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και διατήρηση υψηλών επιπέδων κοινωνικού κεφαλαίου.

#### 4.Παράγοντας αποκλεισμός και ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου

Ως αποκλεισμός (closure) νοείται ο βαθμός στον οποίο οι επαφές των μελών ενός δικτύου αλληλοσυνδέονται (Adler & Kwon, 2002), γεγονός που επηρεάζει την τήρηση των κανόνων συμπεριφοράς (Portes, 1998). Με άλλα λόγια, αναφέρεται στην ύπαρξη ενός ικανοποιητικού αριθμού δεσμών μεταξύ των μελών προκειμένου να εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με τους κανόνες (Coleman, 1988). Ο αποκλεισμός είναι ένα χαρακτηριστικό των κοινωνικών σχέσεων που συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη υψηλών επιπέδων κοινωνικού κεφαλαίου και συγκεκριμένα, στην ανάπτυξη της γνωστικής και σχεσιακής διάστασής του. Σε όλες τις κοινωνικές ομάδες θέτονται συγκεκριμένα όρια που διακρίνουν τα μέλη από τους τρίτους (μη μέλη) (Bourdieu, 1986). Ο αποκλεισμός που παρουσιάζει ένα δίκτυο ενισχύει την εμφάνιση νορμών, εμπιστοσύνης και ταυτότητας (Coleman, 1990; Ibarra, 1992) και συνεπώς, αυτός ο κοινωνικός διαχωρισμός οδηγεί στην ανάπτυξη μοναδικών κωδικών επικοινωνίας (Boland & Tenkasi, 1995). Όσον αφορά στους οργανισμούς, παρουσιάζουν εκ φύσεως κανόνες αποκλεισμού μέσω των νομικών, οικονομικών και κοινωνικών ορίων που θέτουν (Kogut & Zander, 1996). Κατά συνέπεια, η ύπαρξη κανόνων αποκλεισμού σε έναν οργανισμό επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου.

Ο συνδυασμός αυτών των τεσσάρων παραγόντων (χρόνος, αλληλεξάρτηση, αλληλεπίδραση, αποκλεισμός) επηρεάζει τη ροή και, συνεπώς, το απόθεμα του κοινωνικού κεφαλαίου. Επίσης, με την πάροδο του χρόνου, οι τυχόν αλλαγές σε κάποιον από τους εν λόγω παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν στη διατήρηση, ενίσχυση, τροποποίηση ή ακόμα και καταστροφή του αποθέματος του κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al., 2007).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι παράγοντες που, βάσει της ισχύουσας βιβλιογραφίας, θεωρούνται πως διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου και εξασφαλίζουν τη διατήρησή του.

**Πίνακας 3:** Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη του ΟΚΚ (Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

Έρευνα/Αναφορά	Παράγοντες
Leana και Van Buren (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Σταθερότητα στις εργασιακές σχέσεις</li> <li>- Οργανωσιακές νόρμες αμοιβαιότητας</li> <li>- Ιεραρχική δομή και καθορισμένοι ρόλοι</li> </ul>
Bolino et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Οργανωσιακή συμπεριφορά του Πολίτη: πίστη, υπακοή, λειτουργική - κοινωνική - υπερασπιστική συμμετοχικότητα</li> </ul>
Arregle et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Θεσμικός ισομορφισμός της οικογένειας</li> <li>- Οργανωσιακή ταυτότητα και ορθολογισμός,</li> <li>- Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>- Αλληλοεπικάλυψη κοινωνικών δικτύων</li> </ul>
Nahapiet και Ghoshal (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρόνος</li> <li>- Αλληλεξάρτηση</li> <li>- Αλληλεπίδραση</li> <li>- Αποκλεισμός</li> </ul>

### 3.4.

### *Χρησιμότητα Οργανωσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου*

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μία αναλυτική περιγραφή των παραγόντων που η βιβλιογραφία θεωρεί πως επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου. Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στις επιπτώσεις που έχει η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου σύμφωνα με την διαθέσιμη διεθνή βιβλιογραφία. Αρχικά, περιγράφονται οι θετικές επιδράσεις του κοινωνικού κεφαλαίου στις επιχειρήσεις και, στη συνέχεια, ακολουθούν οι αρνητικές επιδράσεις.

Το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις επηρεάζουν ενδεχομένως τις προσπάθειες και τα κίνητρα των

εργαζομένων και διευκολύνουν τη διάχυση της γνώσης και των πληροφοριών θέτοντας εφικτή την επίτευξη επιθυμητών στόχων (Coleman, 1990). Η ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου υπό τη μορφή υψηλών επιπέδων εμπιστοσύνης εξαλείφει τυχόν οπορτουνιστική συμπεριφορά και μειώνει τις δαπανηρές διαδικασίες παρακολούθησης ελαχιστοποιώντας το κόστος των συναλλαγών (Putnam, 1993). Επίσης, το κοινωνικό κεφάλαιο ενθαρρύνει τη συνεργατική συμπεριφορά διευκολύνοντας με αυτόν το τρόπο την ανάπτυξη νέων μορφών συνεργιών, συνεταιρισμών και καινοτόμων οργανισμών (Fukuyama, 1995, Putnam, 1993). Επομένως, η έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου κατέχει κεντρικό ρόλο στην κατανόηση της θεσμικής δυναμικής, της καινοτομίας, και της δημιουργίας της αξίας.

Πολλοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να μελετήσουν το λόγο που οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορετικές αποδόσεις μεταξύ τους, προχώρησαν στην ανάλυση των πόρων τους προκειμένου να εξηγήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχουν μερικές από αυτές. Ακολουθώντας τον παραπάνω τρόπο ανάλυσης οι Nahapiet και Ghoshal (1998) ισχυρίζονται πως όσον αφορά στις επιχειρήσεις, η δημιουργία οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να θεωρηθεί ως μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού η ύπαρξη δικτύων ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων εντός ενός οργανισμού διευκολύνει αναμφισβήτητα την επιτυχία του. Ειδικότερα, οι Nahapiet και Ghoshal (1998) τονίζουν πως η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να εξηγήσει το λόγο που οι ικανότητες των επιχειρήσεων για δημιουργία και διάχυση γνώσης αποτελούν σημαντικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός τους. Πρώτον, οι επιχειρήσεις, ως θεσμικά όντα, αποτελούνται από παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου. Η δημιουργία και ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη των κοινωνικών σχέσεων, με άλλα λόγια από τους πόρους που εντοπίζονται εντός των δομών και των διαδικασιών κοινωνικής επαφής. Τέτοιου είδους παράγοντες, αναφέρουν οι Nahapiet και Ghoshal (1998), που χαρακτηρίζουν κυρίως την εσωτερική οργάνωση των επιχειρήσεων και τα ενδο-επιχειρησιακά δίκτυα και διευκολύνουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου, είναι, όπως προαναφέρθηκε, ο χρόνος, η αλληλεξάρτηση, η αλληλεπίδραση και ο αποκλεισμός.

Το δεύτερο επιχείρημα που υποστηρίζει πως το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να εξηγήσει τη σχέση ανάμεσα στο πνευματικό κεφάλαιο και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, είναι η ταυτόχρονη και παράλληλη εξέλιξη του κοινωνικού και πνευματικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Παρατηρείται μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του κοινωνικού και του πνευματικού κεφαλαίου, αφού, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά παραπάνω, το κοινωνικό κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του πνευματικού κεφαλαίου, αλλά, αντιστρόφως, ισχύει παράλληλα πως η γνώση που κατέχουν

οι επιχειρήσεις σχετικά με την οργάνωση των δραστηριοτήτων τους ενισχύει την ικανότητά τους να δρουν ως κοινωνικά συστήματα. Επιπροσθέτως, αφού και τα δύο είδη κεφαλαίου προκύπτουν και αναπτύσσονται μέσα από τις κοινωνικές σχέσεις και δραστηριότητες, είναι αναμενόμενο να εξελίσσονται παράλληλα, γεγονός που, σύμφωνα με τους Nahapiet και Ghoshal (1998), προσφέρει μια δυναμική αντίληψη για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Υποστηρίζουν, τέλος, πως η ύπαρξη συλλογικής γνώσης στις επιχειρήσεις συνδέεται στενά με τη σχεσιακή και τη γνωστική διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου, διαστάσεις με τις οποίες είναι καλά προικισμένες οι επιχειρήσεις. Επομένως, μέσω της περίπλοκης και δυναμικής σχέσης μεταξύ του κοινωνικού και πνευματικού κεφαλαίου οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Αυτό το τρισδιάστατο μοντέλο που ανέπτυξαν οι δύο συγγραφείς, αποτέλεσε σημαντικό εργαλείο σε μελλοντικές μελέτες για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου στις επιχειρήσεις αλλά και γενικά στις οργανώσεις. Όπως τονίζουν οι ίδιοι (Nahapiet & Ghoshal, 1998), μέσα σε μια επιχείρηση η διαδικασία συνδυασμού και ανταλλαγής γνώσης διευκολύνεται όταν τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους (δομικό κοινωνικό κεφάλαιο), όταν έχουν πιο στενές σχέσεις (σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο) και όταν οι άνθρωποι είναι ικανοί να αντιληφθούν και να εφαρμόσουν στη πράξη τις γνώσεις που κατέχουν (γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο), γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση των επιδόσεων της επιχείρησης και την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της.

Οι επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τα νοικοκυριά, έχουν ανάγκη από πιο αποτελεσματικό κοινωνικό κεφάλαιο λόγω, κυρίως, των περίπλοκων συνθηκών και κινδύνων που αντιμετωπίζουν στο περιβάλλον τους (Arregle et al., 2007). Γι' αυτό το λόγο, το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό, εφόσον αντανάκλα το χαρακτήρα των κοινωνικών σχέσεων που υφίστανται εντός αυτού (Leana & Van Buren, 1999) και παράγει οφέλη για τον οργανισμό, αφού δημιουργεί αξία για τους μετόχους, αλλά και για τα μέλη του καθώς εμπλουτίζει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων (Gabbay & Leenders, 1999).

Το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να επηρεάσει θετικά τις εσωτερικές αλλά και τις εξωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Ένα από τα οφέλη που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις από την ύπαρξη του κοινωνικού κεφαλαίου είναι η πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους (Hitt et al., 2002). Για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολο να ελέγχουν από μόνες τους όλους τους πόρους που είναι απαραίτητοι προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στις αγορές. Οπότε, πρέπει να αποκτήσουν πρόσβαση σε αυτούς τους αναγκαίους πόρους μέσω εξωτερικών πηγών. Σε αυτό έρχεται να συμβάλει το κοινωνικό κεφάλαιο αυξάνοντας τη

διαθεσιμότητα των πόρων, όπως είναι η τεχνολογία, η γνώση, οι πληροφορίες, το οικονομικό κεφάλαιο και τα δίκτυα διανομής (Hitt et al., 2002), οι οποίοι μπορεί να έχουν άμεσες επιδράσεις στην παραγωγικότητα της επιχείρησης αλλά, και πιο έμμεσες, για παράδειγμα να διευκολύνουν την ανάπτυξη καινοτομιών (Rothaermel, 2001).

Επίσης, μέσω του κοινωνικού κεφαλαίου διευκολύνεται ο εσωτερικός συντονισμός μιας επιχείρησης (Sirmon et al., 2007) καθώς επηρεάζει τον τρόπο που οι πόροι της συσσωρεύονται και αξιοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, το κοινωνικό κεφάλαιο διευκολύνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων και των έργων μεταξύ όλων των λειτουργικών μονάδων, τη διαδικασία λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και την επιτυχή εφαρμογή των ληφθέντων αποφάσεων (Hitt et al., 2002). Όταν οι εξωτερικής προέλευσης πόροι ενσωματωθούν, βοηθούν στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση άλλων μοναδικών και πολύτιμων πόρων της επιχείρησης (Sirmon & Hitt, 2003). Συνεπώς, αφού το κοινωνικό κεφάλαιο έχει θετικές επιδράσεις στις εξωτερικές και εσωτερικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, συμβάλει θετικά και στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτής.

Κατά τον Lin (1999) υπάρχουν τρεις λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν γιατί το κοινωνικό κεφάλαιο ενισχύει τα αποτελέσματα των εργασιών των οργανώσεων. Πρώτα απ' όλα, οι πόροι που βρίσκονται ενσωματωμένοι σε μια ομάδα ή στα δίκτυα διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών. Γενικά, το άτομο με τη συμμετοχή του σε ομάδες και μέσω των κοινωνικών δεσμών που υφίστανται εντός ομάδων, μεταξύ ομάδων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων, απολαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με ευκαιρίες και επιλογές που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες (Lin, 1999). Ομοίως, μια επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου και της διοίκησης, μέσω αυτών των κοινωνικών δεσμών μπορεί να ειδοποιηθεί για τη διαθεσιμότητα μιας ενδιαφέρουσας ευκαιρίας ή ενός ατόμου που διαφορετικά δε θα είχαν γίνει αντιληπτά. Αυτού του είδους οι πληροφορίες θα μπορούσαν (Lin, 1999), λόγου χάριν, να μειώσουν το κόστος συναλλαγών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση κατά τη διαδικασία πρόσληψης ατόμων με σχετικά καλές δεξιότητες ή τεχνικές γνώσεις.

Επιπλέον, ορισμένες κοινωνικές σχέσεις λόγω του στρατηγικού χαρακτήρα τους, για παράδειγμα σχέσεις με άτομα με εξουσία ή εποπτικές ικανότητες εντός ή εκτός της επιχείρησης, φέρουν περισσότερους πόρους και μεγαλύτερη δύναμη στις αποφάσεις που αφορούν την ομάδα, έναν υπάλληλο ή ακόμα και την ίδια την επιχείρηση (Lin, 1999). Οι διευθυντές και άλλοι επαγγελματίες που είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, όπως η πρόσληψη ή η προαγωγή, μπορεί να επηρεαστούν από αυτούς τους κοινωνικούς δεσμούς, όταν, λόγου χάριν, κάποιος που ο λόγος του έχει μια βαρύτητα στη λήψη αποφάσεων “πει μια καλή κουβέντα” για κάποιον υπάλληλο (Lin, 1999).

Ο τρίτος λόγος, σύμφωνα με τον Lin (1999), που το κοινωνικό κεφάλαιο ενισχύει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων είναι οι αναγνωρισμένες σχέσεις που έχει το άτομο ή η ομάδα εκτός της επιχείρησης. Αυτές οι σχέσεις μπορούν να θεωρηθούν από την επιχείρηση ως πιστοποιήσεις των κοινωνικών προσόντων που κατέχει το άτομο ή η ομάδα, αφού αντικατοπτρίζουν τη πρόσβαση που έχουν σε πόρους μέσω των κοινωνικών δικτύων και σχέσεων, δηλαδή αντικατοπτρίζουν το κοινωνικό τους κεφάλαιο. Έτσι, μέσω αυτών των κοινωνικών προσόντων, το άτομο ή η ομάδα μπορεί να προσφέρει επιπλέον πόρους, χρήσιμους στην επιχείρηση, πέρα από το προσωπικό κεφάλαιο αυτού του ατόμου ή αυτής της ομάδας (Lin, 1999).

Επιπλέον, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι χρήσιμο σε μια επιχείρηση διότι δημιουργεί καλύτερους ελέγχους. Με άλλα λόγια, μπορεί να ελέγξει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας και να μειώσει την εμφάνιση αρνητικών συμπεριφορών, όπως είναι η καθυστέρηση, η απουσία και ο ηθικός κίνδυνος (Onyx & Bullen, 2000). Το κοινωνικό κεφάλαιο γεφυρώνει την απόσταση που υπάρχει μεταξύ των ατόμων και καθιστά την επιχείρηση ως κάτι παραπάνω από απλά μια ομάδα μεμονωμένων ατόμων που έχουν ως πρόθεση την επίτευξη των δικών τους προσωπικών σκοπών (Cohen & Prusak, 2001).

Όπως αναφέρουν οι Cohen και Prusak (2001), το κοινωνικό κεφάλαιο είναι η εμπιστοσύνη, η αμοιβαία κατανόηση, οι κοινές αξίες και συμπεριφορές που συνδέουν τα μέλη των ανθρώπινων δικτύων και κοινοτήτων και καθιστά τη συνεργατική δράση εφικτή. Υφίσταται σε κάθε επιχείρηση και μπορεί να επενδυθεί ή να σπαταληθεί, να ενισχυθεί ή να εξαντληθεί (Cohen & Prusak, 2001). Η επένδυση σε αυτό αποφέρει αποδόσεις στην εταιρεία, όπως συμβαίνει και με τις επενδύσεις σε άλλες μορφές κεφαλαίου. Από την ύπαρξή του οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν (Cohen & Prusak, 2001), αφού:

- Δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η ανταλλαγή γνώσεων γίνεται με καλύτερο τρόπο αφού οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στα κοινά πλαίσια αναφοράς και στους κοινούς στόχους,
- μειώνει το κόστος συναλλαγών λόγω της εμπιστοσύνης και του πνεύματος συνεργασίας (εσωτερικά της επιχείρησης, αλλά και ανάμεσα στην επιχείρηση και τους συνεργάτες και πελάτες της),
- μειώνει την εμφάνιση συχνών αλλαγών στο προσωπικό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη μείωση των εξόδων αποζημίωσης, πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς και τη διατήρηση πολύτιμης εταιρικής γνώσης,
- ενισχύει τη συνέπεια στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων λόγω της οργανωτικής σταθερότητας και της αμοιβαίας κατανόησης.

Οι Leana και Van Buren (1999) παρουσιάζουν τέσσερις κυρίως τρόπους που το κοινωνικό κεφάλαιο οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα: πρώτον, αιτιολογεί την ατομική δέσμευση για το συλλογικό καλό, δεύτερον, ευνοεί την πιο εύλικτη οργάνωση της εργασίας, τρίτον, αποτελεί μηχανισμό για τη διαχείριση της συλλογικής δράσης και τέταρτον, διευκολύνει την ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου σε μια επιχείρηση.

### 1. Κοινωνικό κεφάλαιο και ατομική δέσμευση

Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να αιτιολογήσει γιατί τα άτομα παραμερίζουν τα άμεσα ατομικά τους συμφέροντα για τη προώθηση των μακροπρόθεσμων ομαδικών και οργανωσιακών συμφερόντων (Leana & Van Buren, 1999). Όταν τα άτομα θεωρούν πως αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι μια ομάδας, είναι πιθανότερο να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε πράγματα που θα ωφελήσουν τον οργανισμό ή/και τα μέλη του και λιγότερο χρόνο σε πράγματα που θα παρήγαγαν μόνο ατομικά οφέλη. Επιπλέον, τα δύο συστατικά στοιχεία του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, η εμπιστοσύνη και η κοινωνικότητα (Leana & Van Buren, 1999), αιτιολογούν απόλυτα την ατομική αυτή δέσμευση αφού προσφέρουν το πλαίσιο εντός του οποίου η καθυστέρηση και η αναβολή εκπλήρωσης ατομικών επιθυμιών είναι λογική και αναμενόμενη.

### 2. Κοινωνικό κεφάλαιο και εύλικτη οργάνωση της εργασίας

Το κοινωνικό κεφάλαιο φαίνεται πως προσφέρει μία ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο οι εργασίες εντός ενός οργανισμού οργανώνονται και διεξάγονται (Leana & Van Buren, 1999). Από τη τραπεζική έως την κατασκευαστική βιομηχανία, η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων σε ομάδες – τμήματα με σκοπό τη συνεργασία στη διαχείριση της εργασίας, συνδέεται στενά με τις βελτιώσεις της παραγωγικότητας, την εξοικονόμηση κόστους και τις βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων. Για την επίτευξη, όμως, των παραπάνω είναι απαραίτητη η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, η ύπαρξη συνεργατικότητας και διατμηματικής συνεργασίας (Leana & Van Buren, 1999) και η καθιέρωση καθεστώτων μακροχρόνιας απασχόλησης (Pil & MacDuffie, 1996). Γι' αυτούς του λόγους, το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο διευκολύνει την υιοθέτηση εύλικτων εργασιακών πρακτικών.

### 3. Κοινωνικό κεφάλαιο και διαχείριση συλλογικής δράσης

Σε περιπτώσεις οργανισμών ισχυρών σε κοινωνικό κεφάλαιο, η αμοιβαία δέσμευση δεν εμφανίζεται μόνο στις σχέσεις υπαλλήλου – εργοδότη αλλά και μεταξύ των μελών του οργανισμού (Leana & Van Buren, 1999). Αυτές οι μακροχρόνιες σχέσεις και οι νόρμες που δημιουργούνται χαρακτηρίζονται από συνεργατικότητα και εμπιστοσύνη. Αποτέλεσμα της γενικής αντίληψης του τρόπου οργάνωσης της εργασίας, των έμμεσων κανόνων και της γενικευμένης, ανθεκτικής εμπιστοσύνης είναι η συλλογική δράση (Leana & Van Buren,

1999). Υπό αυτό το πλαίσιο, η συλλογική δράση είναι αποτελεσματικότερη λόγω του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, εφόσον υποκαθιστά τις επίσημες συμβάσεις, τους μηχανισμούς παρακολούθησης και τα κίνητρα, στοιχεία που χαρακτηρίζουν οργανώσεις με ελάχιστο ή καθόλου κοινωνικό κεφάλαιο (Fukuyama, 1995). Επομένως, το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο λειτουργεί ως υποκατάστατο της ιεραρχικής δομής και της ηγεσίας και μπορεί να διαχειριστεί θετικά τη συλλογική δράση (Leana & Van Buren, 1999).

#### 4. Κοινωνικό κεφάλαιο και πνευματικό κεφάλαιο

Οι διάφορες μορφές κοινωνικού κεφαλαίου προσφέρουν ένα περιβάλλον συνδυασμού και ανταλλαγής γνώσης και πληροφοριών διευκολύνοντας την ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Με άλλα λόγια, οι κοινωνικές σχέσεις, η κοινή γλώσσα επικοινωνίας, οι μεταφορές και οι αντιλήψεις αποτελούν αποτελεσματικό, αποδοτικό και λιγότερο δαπανηρό τρόπο διάδοσης της γνώσης αυξάνοντας, κατά συνέπεια, το πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού. Σημαντικός είναι, επίσης, ο ρόλος της εμπιστοσύνης αφού διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των ατόμων και ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου (Leana & Van Buren, 1999). Συνεπώς, το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο είναι σημαντικό για την καλλιέργεια του πνευματικού κεφαλαίου που με τη σειρά του αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Φυσικά, εκτός από τις θετικές επιδράσεις που μπορεί να παρουσιάσει το κοινωνικό κεφάλαιο, κανείς πρέπει να λαμβάνει υπόψη του και την ύπαρξη τυχόν μειονεκτημάτων. Παραδείγματος χάριν, στις οικονομικές απάτες είναι συνηθισμένη η παρουσία της “σκοτεινής πλευράς” των κοινωνικών συναλλαγών, αφού η εμπιστοσύνη που δημιουργείται στις προσωπικές σχέσεις, αποτελεί πολλές φορές πρόσφορο έδαφος για εξαπάτηση (Granovetter, 1985). Το κοινωνικό κεφάλαιο δεν αποτελεί μία απόλυτα ωφέλιμη μορφή πόρων. Μία μορφή του μπορεί να θεωρείται από κάποια άτομα χρήσιμη και ωφέλιμη για τη πραγματοποίηση ορισμένων ενεργειών αλλά, ταυτόχρονα, μπορεί να θεωρείται άχρηστη ή ακόμα και επιβλαβής από κάποιους άλλους (Coleman, 1990). Η αμοιβαία αναγνώριση, οι ισχυροί κανόνες και νόρμες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση μιας ομάδας, μπορεί να αποφέρουν, παράλληλα, καταστροφικές επιπτώσεις αφού περιορίζουν την ανοικτότητα σε νέες πληροφορίες και γνώση.

Όπως αναφέρει και ο Portes (1998), οι αρνητικές επιπτώσεις του κοινωνικού κεφαλαίου είναι τέσσερις. Πρώτον, *αποκλεισμός των ξένων*: οι ισχυροί δεσμοί που ενώνουν και ωφελούν τα μέλη μιας ομάδας είναι συνήθως και οι δεσμοί που δίνουν στα μέλη κίνητρα για απαγόρευση της εισόδου νέων ατόμων στην ομάδα. Δεύτερον, *υπερβολικές απαιτήσεις από τα μέλη της ομάδας*: η ύπαρξη ισχυρών δεσμών και κανόνων επιβάλλουν την αλληλεγγύη



μεταξύ των μελών μιας ομάδας, επιτρέποντας, έτσι, στα λιγότερο επιμελή μέλη να επιβάλλουν διάφορα αιτήματα στα πιο πετυχημένα. Τρίτον, *περιορισμοί στην ατομική ελευθερία*: πολλές φορές η εφαρμογή νορμών και η επιβολή συμπεριφορών σύμφωνα με τα πρότυπα και τους κανόνες περιορίζουν την αυτονομία των μελών μιας ομάδας. Τέταρτον, *κανόνες υποβάθμισης*: η αλληλεγγύη εντός μιας ομάδας συνεπάγεται την ύπαρξη κανόνων που να επιφέρουν και να διατηρούν την τάξη μεταξύ των μελών περιορίζοντας κίνητρα για προσωπική εξέλιξη, οδηγώντας τα πιο φιλόδοξα μέλη στην αποχώρηση από την ομάδα (Portes, 1998).

Οι Leana και Van Buren (1999) αναφέρουν τρία πιθανά κόστη που μπορούν να προκύψουν από την ύπαρξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου. Παρόλο που ο τρόπος απόκτησης του κοινωνικού κεφαλαίου από έναν οργανισμό διαφέρει από τον τρόπο απόκτησης των υπόλοιπων μορφών κεφαλαίου, το κοινωνικό κεφάλαιο όπως και όλες οι μορφές κεφαλαίου πρέπει να διατηρηθεί οπότε ο οργανισμός επιβαρύνεται με κάποια κόστη συντήρησης. Επιπλέον, η έμφαση που δίνεται στο σύνολο και όχι στο άτομο δυσκολεύει την υιοθέτηση από τον οργανισμό πρακτικών συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών αφού μειώνονται τα ατομικά κίνητρα για καινοτομία. Τέλος, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργικές πολιτικές συμπεριφοράς και σε μία καλά εδραιωμένη ηγεσία (Leana & Van Buren, 1999), όπως αναλύονται στη συνέχεια.

### 1. Κόστη συντήρησης

Η έννοια του κόστους συντήρησης του κοινωνικού κεφαλαίου είναι διττή. Καταρχάς, υπάρχει το κόστος συντήρησης των σχέσεων και των νορμών αφού η αρχική και συνεχιζόμενη κοινωνικοποίηση κοστίζει σε χρόνο, πόρους και σε κόστος ευκαιρίας (Leana & Van Buren, 1999). Επιπλέον, για τη συντήρηση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου είναι απαραίτητο οι πόροι να βρίσκονται σε αφθονία (Leana & Van Buren, 1999). Οι σύγχρονες μέθοδοι, όμως, της διοίκησης επιχειρήσεων προστάζουν καθεστώςτα απασχόλησης με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, διατήρηση του επιπέδου αποθεμάτων στο ελάχιστο και χρησιμοποίηση των πόρων όταν επιβάλλεται. Ως αποτέλεσμα, καθίσταται δύσκολη η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που προϋποθέτει αφθονία πόρων καθώς και η διαμόρφωση και διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών απαραίτητων για τη συλλογική εργασία. Τέλος, για τη διατήρηση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύουν σε μακροχρόνιες σχέσεις εργασίας και να αντιλαμβάνονται το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα περιουσιακό στοιχείο παρά ως ένα ακόμη κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί (Pfeffer, 1998).

## 2. Καινοτομία

Ανάλογα με το είδος και τη φύση των κανόνων και των σχέσεων, το κοινωνικό κεφάλαιο ενδέχεται να αποτελέσει έναυσμα ή εμπόδιο για καινοτομία (Coleman, 1990). Η εμπιστοσύνη που συνεπάγεται η ύπαρξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, προσφέρει στους εργαζόμενους μία ασφάλεια όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνων εκ μέρους του οργανισμού. Αντιθέτως, οι ισχυροί κανόνες, οι συγκεκριμένοι ρόλοι, οι μακροπρόθεσμες σχέσεις και οι τρόποι λειτουργίας του οργανισμού δεσμεύουν τα μέλη στις ισχύουσες πρακτικές και διαδικασίες κάνοντας δύσκολη την αποδοχή πιθανών αλλαγών (Coleman, 1990). Επομένως, ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο, μέσω των σχέσεων εμπιστοσύνης, ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου, ταυτόχρονα παρεμποδίζει την καινοτομία λόγω των επιπτώσεων που παρουσιάζει η εισαγωγή νέων πληροφοριών στα μέλη του οργανισμού.

## 3. Θεσμική δομή της εξουσίας

Οι σταθερές δυσλειτουργικές μορφές εξουσίας αποτελούν μία ακόμα μορφή επιπτώσεων του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου. Η ενωτική συμπεριφορά των ομάδων ανώτατης διοίκησης οδηγεί στην κακή λήψη αποφάσεων, όχι λόγω αδυναμίας των μελών για εύρεση εναλλακτικής πορείας δράσης, άλλα κυρίως λόγω των ισχυρών κοινωνικών σχέσεων και της εμπιστοσύνης στις αποφάσεις των κατόχων της εξουσίας (Leana & Van Buren, 1999).

## 3.5.

## *Συμπεράσματα*

Σε αυτό το κεφάλαιο προσεγγίστηκε αρχικά η έννοια του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου παρατηρώντας πως, και σε αυτή τη περίπτωση κοινωνικού κεφαλαίου, δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Στη συνέχεια καταγράφηκαν οι διαστάσεις του. Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί πως υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων αφού η πληθώρα αυτών αναφέρεται στα κοινωνικά δίκτυα και σχέσεις, στη συνεργατικότητα, στην εμπιστοσύνη και στην αμοιβαιότητα καθώς, και στους κοινούς κώδικες επικοινωνίας και στην κοινή γλώσσα.

Όσον αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου, έχουν καταγραφεί αρκετοί στη βιβλιογραφία που αφορούν τόσο τη δομή, τη διαμόρφωση και το είδος των δικτύων εντός της επιχείρησης όσο και εκτός, τη συμμετοχικότητα των υπαλλήλων και τον παράγοντα χρόνο. Τέλος, το κοινωνικό κεφάλαιο ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού αφού διευκολύνει τον εσωτερικό συντονισμό, τη διάχυση της γνώσης και των πληροφοριών, εξαλείφει τυχόν οροτρονιστική συμπεριφορά και ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά εντός του οργανισμού, διευκολύνει τη πρόσβαση σε εξωτερικούς πόρους κ.α.. Η ύπαρξή του, όμως, μπορεί να έχει αρνητικές

επιδράσεις όπως κόστη συντήρησης, δυσλειτουργικές πολιτικές συμπεριφοράς, καλά εδραιωμένη ηγεσία, μείωση των ατομικών κινήτρων για καινοτομία καθώς, και οικονομικές απάτες.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρονται μερικοί προβληματισμοί του τρόπου προσέγγισης της εκτίμησης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου και στη συνέχεια παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες που μελετούν το κοινωνικό κεφάλαιο σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πληθώρα των εννοιολογικών προσεγγίσεων του κοινωνικού κεφαλαίου συνεπάγεται την έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού από τους μελετητές αφού δε διευκρινίζεται αν είναι ατομικό χαρακτηριστικό, αν αποτελεί πηγή ή προϊόν των κοινωνικών σχέσεων και δεν υφίσταται μια κοινή παραδοχή όσον αφορά στις διαστάσεις του. Για την ανάλυση και κατανόηση αυτών των διαφορετικών αντιλήψεων και διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου έχουν αναπτυχθεί διαφορετικοί δείκτες μέτρησης. Κατ' επέκταση επηρεάζεται η διαδικασία εκτίμησης του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς καθίσταται δύσκολη η ανάπτυξη ενός μοναδικού, κοινά αποδεκτού ερευνητικού εργαλείου για τη μέτρησή του που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση των σχέσεων των κοινωνικών δικτύων που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο κοινωνίας και οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Edwards και Foley (1997) δύο κυρίως θέματα προκύπτουν κατά τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου. Πρώτον, η γεωγραφική και κοινωνική απομόνωση περιορίζουν τη πρόσβαση στο κοινωνικό κεφάλαιο, κατά συνέπεια, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου, δεν είναι εξίσου διαθέσιμο σε όλα τα άτομα. Δεύτερον, η δημιουργία του κοινωνικού κεφαλαίου διαφέρει εφόσον η αξία μιας συγκεκριμένης πηγής κοινωνικού κεφαλαίου εξαρτάται από την κοινωνικοοικονομική θέση του ατόμου.

Κυρίως για την μέτρηση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου δεν υπάρχει μια ευρέως καθιερωμένη και εμπειρικά επικυρωμένη κλίμακα μέτρησης. Θα μπορούσαν βέβαια να υιοθετηθούν δείκτες από το κοινωνικό κεφάλαιο σε επίπεδο κοινωνίας αλλά, δυστυχώς, δεν είναι εφικτή η μεταφορά όλων των δεικτών σε επίπεδο οργανισμού (Rupasingha et al., 2006). Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί μεταβλητή οργανωσιακού επιπέδου. Πολλές φορές, όμως, οι έρευνες βασίζονται σε πληροφορίες που έχουν ληφθεί από έναν μόνο ερωτηθέντα οδηγώντας έτσι σε υποκειμενικά αποτελέσματα αφού, μέσα σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται και να βιώνουν διαφορετικά την εμπιστοσύνη, τις κοινές αξίες και την κοινωνική αλληλεπίδραση (Tantardini & Kroll, 2015). Συνεπώς, για τη μέτρηση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, οι πληροφορίες θα πρέπει να λαμβάνονται από περισσότερα του ενός άτομα εντός ενός οργανισμού και να καταλήγουν σε συγκεντρωτικά αποτελέσματα.

Η θεωρία προτείνει ότι το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί έναν, πιθανά, ισχυρό πόρο που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Πολλές εμπειρικές έρευνες είχαν ως αντικείμενο τη μελέτη της σχέσης του κοινωνικού κεφαλαίου με την οργανωσιακή απόδοση. Σε αυτή το κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε εμπειρικές έρευνες που μελετούν το κοινωνικό κεφάλαιο σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Οι Tsai και Ghoshal (1998) διερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στη δομική, σχεσιακή και γνωστική διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς, επίσης, και τη σχέση μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων και των μεθόδων ανταλλαγής πόρων και καινοτομίας των προϊόντων μέσα σε μια εταιρεία. Στη μελέτη τους επεξεργάστηκαν και επέκτειναν το μοντέλο των Nahapiet και Ghoshal, διατυπώνοντας συγκεκριμένες υποθέσεις που χρησιμοποίησαν σε εμπειρικές δοκιμές που βασίστηκαν σε έρευνα που διεξήχθη σε 15 επιχειρηματικές μονάδες μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας ηλεκτρονικών.

Τα ευρήματά τους υποστήριξαν το επιχείρημα των Nahapiet και Ghoshal ότι το κοινωνικό κεφάλαιο διευκολύνει τη δημιουργία αξίας στις επιχειρήσεις. Οι τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου που εκτιμήθηκαν (κοινωνική αλληλεπίδραση, αξιοπιστία και κοινό όραμα) παρουσίασαν σημαντικές, άμεσες ή έμμεσες, επιπτώσεις στην ανταλλαγή πόρων και στον συνδυασμό τους (Tsai & Ghoshal, 1998). Επίσης, ο βαθμός στον οποίο πραγματοποιείται ο συνδυασμός και η ανταλλαγή πόρων συνδέονται με την καινοτομία των προϊόντων. Η ανάλυση των Tsai και Ghoshal (1998) έδειξε ότι η επένδυση εντός μιας επιχείρησης στη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου δημιουργεί τελικά αξία. Οι άτυπες κοινωνικές σχέσεις και οι σιωπηρές κοινωνικές διευθετήσεις ενθαρρύνουν το συνδυασμό και την ανταλλαγή πόρων με τρόπο παραγωγικό, προωθώντας τοιοιτοτρόπως την καινοτομία στα προϊόντα.

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε πως η σχεσιακή διάσταση (αξιοπιστία) σχετίζεται σημαντικά με τις δύο άλλες διαστάσεις (Tsai & Ghoshal, 1998). Όσον αφορά στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και το κοινό όραμα, παρόλο που είχαν θετικές επιδράσεις στην αξιοπιστία, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη κάποιας σημαντικής σχέσης μεταξύ των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και του κοινού οράματος. Τέλος, βάσει των ευρημάτων της έρευνας των Tsai και Ghoshal (1998), οι διαφορετικές μονάδες μιας επιχείρησης είναι αφικτό να έχουν τους ίδιους οργανωσιακούς στόχους και αξίες ακόμα και όταν αυτές οι μονάδες δεν παρουσιάζουν σημαντική αλληλεπίδραση.

Οι Kumar και Worm (2003) διεξήγαγαν μια διερευνητική μελέτη μέσω συνεντεύξεων με 24 Βορειοευρωπαίους και 15 Κινέζους διευθυντές που διέμεναν στην Κίνα, οι οποίοι

διαπραγματεύονταν μεταξύ τους για αρκετά χρόνια. Η μελέτη τους αξιολόγησε την επίδραση του κοινωνικού κεφαλαίου στη δυναμική των επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων μεταξύ της Κίνας και της βόρειας Ευρώπης. Οι συγγραφείς επισήμαναν τις σχέσεις των διαφόρων διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου (δομική, σχεσιακή, γνωστική) με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων, επιδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι διαφορετικές διαστάσεις διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την επίλυση των δυσκολιών που εμφανίζονται κατά την αλληλεπίδραση διαπραγματευτών από διαφορετικούς πολιτισμούς. Οι Kumar και Worm (2003) υποστήριξαν ότι τα αντιφατικά είδη διαπραγμάτευσης δημιουργούν δυσκολίες στην αλληλεπίδραση των Κινέζων και των Βορειοευρωπαίων παρόλα αυτά, οι επιπτώσεις αυτών των δυσκολιών στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προϋπάρχον επίπεδο κοινωνικού κεφαλαίου μεταξύ των διαπραγματευτών.

Από τα ευρήματα της έρευνας οι Kumar και Worm (2003) κατέληξαν πως το θετικό ή το αρνητικό αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των προϋφιστάμενων σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευτών, η οποία μπορεί να μετρηθεί καλύτερα μέσω του κοινωνικού κεφαλαίου. Το θεμελιώδες συμπέρασμα της έρευνας (Kumar & Worm, 2003) ήταν ότι όταν το κοινωνικό κεφάλαιο είναι υψηλό, είναι πιθανό οι διαπραγματευτές να έχουν τα ίδια κίνητρα και να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν τις τυχόν δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν στην μεταξύ τους αλληλεπίδραση κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.

Επίσης, οι Kumar και Worm (2003) περιέγραψαν τους μηχανισμούς μέσω των οποίων οι διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου διαμορφώνουν τη δυναμική των διαπραγματεύσεων. Η δομική διάσταση αναφέρεται στη δομή του δικτύου και των δύο ομάδων και στην ικανότητα των διαπραγματευτών να διεισδύσουν στη δομή του δικτύου της άλλης ομάδας. Έτσι, όσο πιο εύκολα οι διαπραγματευτές από την μια ομάδα διεισδύσουν στο δίκτυο της άλλης ομάδας τόσο πιο καλά προετοιμασμένοι είναι οι δρώντες να αντιμετωπίσουν τις συνεχές συγκρούσεις μεταξύ τους (Kumar & Worm, 2003). Η σχεσιακή διάσταση υπογραμμίζει το συναισθηματικό δεσμό που παρουσιάζεται στις σχέσεις μεταξύ των διαπραγματευτών επομένως, σχέσεις χαρακτηριζόμενες από έναν υψηλό βαθμό θετικού συναισθηματισμού μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ασάφειες κατά τη διαδικασία διαπραγμάτευσης (Kumar & Worm, 2003). Τέλος, η γνωστική διάσταση καθορίζει το επίπεδο στρατηγικών συμφωνιών μεταξύ των διαπραγματευτών. Αν το επίπεδο συμφωνίας είναι υψηλό και υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, οι διαπραγματευτές μπορεί να είναι σε θέση να ξεπεράσουν κάθε δυσκολία που μπορεί να προκύψει κατά την αλληλεπίδραση.

Οι Newell et al. (2004) πρότειναν πως για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ κοινωνικού κεφαλαίου και ενσωμάτωσης της γνώσης εντός μιας ομάδας έργου, είναι απαραίτητη η διάκριση μεταξύ δύο μορφών κοινωνικού κεφαλαίου: α. του εξωτερικού γεφυροποιητικού κοινωνικού κεφαλαίου και β. του εσωτερικού συγκολλητικού κοινωνικού κεφαλαίου. Για το λόγο αυτό, μελέτησαν την περίπτωση μιας ομάδας έργου σε έναν μεγάλο πολυεθνικό οργανισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1997 έως το 2000, η οποία εμπλεκόταν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP) από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι συγγραφείς διερεύνησαν το πόσο αυτή η ομάδα ήταν μια συνεκτική κοινωνική ομάδα με τη δυνατότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά γνώση και, κατά συνέπεια, να παράγει ιδέες για νέες οργανωσιακές διαδικασίες.

Από την έρευνα παρατηρήθηκε πως σε μεγάλο βαθμό τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούσαν τις “γέφυρες” του ατομικού κοινωνικού κεφαλαίου τους για το συλλογικό δημόσιο συμφέρον του έργου έναντι του προσωπικού τους συμφέροντος (Newell et al., 2004). Οι Newell et al. (2004) θεώρησαν πως οι πτυχές γεφύρωσης και συγκόλλησης του κοινωνικού κεφαλαίου πρέπει να εξετάζονται ανεξάρτητα, γεγονός που επιβεβαιώθηκε από τη μελέτη περίπτωσης όπου συμπεράστηκε πως το “δέσιμο” της ομάδας έργου ίσως αποτελεί προϋπόθεση για τη χρήση των “γεφυρών” του κοινωνικού κεφαλαίου προς όφελος του συνόλου, εφόσον επιτρέπει στα μέλη να ενσωματώνουν γνώση.

Τέλος, τα ευρήματα της ανάλυσης έδειξαν πως για την αποτελεσματική διάθεση του κοινωνικού κεφαλαίου με στόχο το δημόσιο συμφέρον της ομάδας έργου, τα μέλη θα πρέπει, καταρχάς, να αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους, ώστε να έχουν ένα κοινό σκοπό και μια κοινή αντίληψη και, κατά δεύτερον, να χρησιμοποιούν τις “γέφυρες” του κοινωνικού κεφαλαίου για το συλλογικό συμφέρον του έργου προκειμένου να έχουν πρόσβαση στη διασκορπισμένη οργανωσιακή γνώση, η οποία θα τους βοηθήσει να ολοκληρώσουν τους στόχους του έργου (Newell et al., 2004).

Οι Edelman et al. (2004) ισχυρίστηκαν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο επιδρά τόσο θετικά όσο και αρνητικά στους οργανισμούς και αυτά τα οφέλη και τα μειονεκτήματα παρουσιάζονται ταυτόχρονα. Για να υποστηρίξουν τον ισχυρισμό τους συγκέντρωσαν στοιχεία από δύο οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο, έναν από τον κατασκευαστικό κλάδο και έναν από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, μέσω συνεντεύξεων με στελέχη ανώτερης και μεσαίας βαθμίδας.

Τα ευρήματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο έχει πολλές ωφέλιμες επιδράσεις αφού παρέχει πρόσβαση σε κατά τα άλλα μη διαθέσιμη γνώση διευκολύνοντας έτσι τη δημιουργία αξίας και ενώνει τα μέλη μιας κοινότητας

διευκολύνοντας την εμφάνιση της εμπιστοσύνης που είναι σημαντική για τη δημιουργία ισχυρών και αμοιβαίων σχέσεων (Edelman et al., 2004). Παρόλα αυτά οι ισχυροί δεσμοί που ενώνουν μια ομάδα μπορεί να επιφέρουν ορισμένες αρνητικές επιδράσεις στην ανάπτυξη νέων ιδεών, στην απόκτηση επιπλέον γνώσης και στην υιοθέτηση νέων καινοτομιών. Για την κατανόηση αυτών των θετικών και αρνητικών επιδράσεων του κοινωνικού κεφαλαίου (Edelman et al., 2004), οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν στη μελέτη της δομής των οργανωσιακών δικτύων.

Οι Edelman et al. (2004) συμπέραναν πως οι οργανισμοί, προκειμένου να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το κοινωνικό κεφάλαιο θα πρέπει να κατανοήσουν τις γεφυροποιητικές και συγκολλητικές πτυχές του. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι τόσο το γεφυροποιητικό όσο και το συγκολλητικό δομικό κοινωνικό κεφάλαιο είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική διάδοση της γνώσης (Edelman et al., 2004). Επιπροσθέτως, τόνισαν πως για την αποτελεσματική χρήση του κοινωνικού κεφαλαίου θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και σε άλλες κρίσιμες πτυχές του δομικού κοινωνικού κεφαλαίου, όπως είναι η κοινή γλώσσα και το γενικό οργανωσιακό πλαίσιο. Τέλος, οι Edelman et al. (2004) πρότειναν πως η μορφή και η χρήση του κοινωνικού κεφαλαίου επηρεάζεται σημαντικά από το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτό δημιουργείται και χρησιμοποιείται.

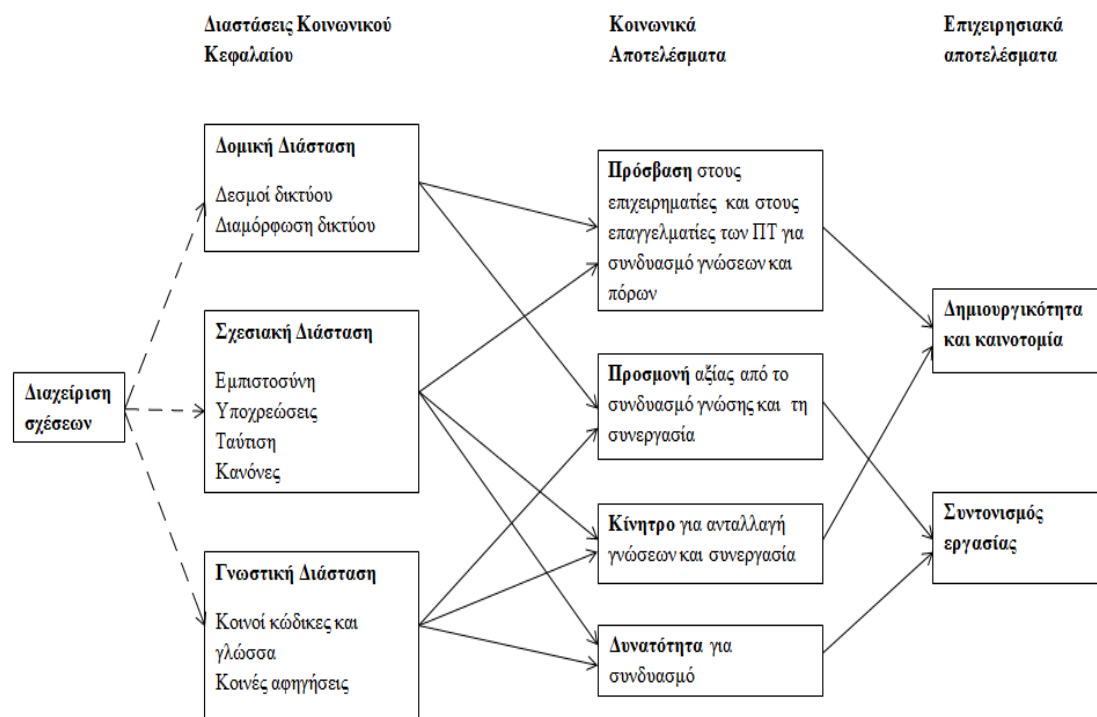
Το 2005 οι Hatzakis et al. πρότειναν την αξιολόγηση της επιτυχίας των πρωτοβουλιών διαχείρισης αλλαγών που αποσκοπούν στη βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου και, συνεπώς, στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ των συναδέλφων εντός μιας εταιρείας που απασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες, συγκεκριμένα μεταξύ των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτή η σχέση, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι βασική για την αποτελεσματική ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης. Για την αξιολόγηση των μεταβολών στο κοινωνικό κεφάλαιο εξετάστηκαν οι αλλαγές που παρατηρήθηκαν σε κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις του, πιο συγκεκριμένα τη σχεσιακή, τη γνωστική και τη δομική.

Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε σε ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο μέσω της μέτρησης: α. των αυξήσεων των επιπέδων εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας (σχεσιακή διάσταση), β. των αυξήσεων του εύρους και της “στενότητας” του δικτύου ατόμων που έχουν αυτές τις κοινές σχεσιακές ιδιότητες (δομική διάσταση), και γ. των αυξήσεων των επιπέδων κοινής αντίληψης και κοινού ενδιαφέροντος (γνωστική διάσταση), μεταβλητές που έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της συντονισμένης εργασίας καθώς και στα επίπεδα δημιουργικότητας και καινοτομίας (Hatzakis et al., 2005).



Το πλαίσιο αξιολόγησης που χρησιμοποίησαν οι Hatzakis et al. (2005) απεικονίζεται παρακάτω (Σχήμα 2). Οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν τις σχέσεις μεταξύ των παρεμβάσεων της διαχείρισης σχέσεων και των διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου. Οι συνεχόμενες γραμμές απεικονίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου, στα κοινωνικά αποτελέσματα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

**Σχήμα 2:** Σχέσεις ανάμεσα στις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου, στα κοινωνικά αποτελέσματα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Πηγή: Hatzakis et al., 2005, σελ. 62)



Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη αυξημένων επιπέδων κοινωνικού κεφαλαίου στις σχέσεις μεταξύ των υπεύθυνων σχέσεων και του προσωπικού που απασχολείται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις Τεχνολογίες Πληροφορίας. Παράλληλα, όμως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, δεν παρατηρήθηκε καμία αύξηση στο κοινωνικό κεφάλαιο της σχέσης μεταξύ της επιχειρηματικότητας και των Τεχνολογιών Πληροφορίας (Hatzakis et al., 2005).

Μία ακόμη έρευνα είναι αυτή των Liao και Welsch (2005). Η κύρια θέση των συγγραφέων ήταν ότι το κοινωνικό κεφάλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία επιχειρήσεων και ότι οι επιχειρηματίες μπορεί να επιδείξουν ένα μοναδικό πρότυπο συσχετίσεων μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου (Liao & Welsch, 2005). Η έρευνα τους βασίστηκε στη διερεύνηση της ύπαρξης τυχόν διαφορών στις τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου (δομική, σχεσιακή, γνωστική) μεταξύ των νέων επιχειρηματιών και του ευρύ κοινού (μη επιχειρηματίες), της ύπαρξης τυχόν διαφορών στις

τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου μεταξύ νέων επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται ή όχι στον τομέα της τεχνολογίας, και του τρόπου που οι διάφορες διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες δειγμάτων (Liao & Welsh, 2005).

Τα ευρήματα της έρευνάς τους έδειξαν τη μη ύπαρξη σημαντικών διαφορών στις τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου μεταξύ του ευρύ κοινού και των νέων επιχειρηματιών (Liao & Welsh, 2005). Συγκεκριμένα, το ευρύ κοινό παρουσίασε υψηλότερα επίπεδα γνωστικού κεφαλαίου σε σχέση με τους νέους επιχειρηματίες λόγω κυρίως της αντίληψης πως οι επιχειρηματίες παραδοσιακά θεωρούνται μη συμβατικά άτομα που δεν περιορίζονται τον εαυτό τους με συμβατικούς κανόνες, νόρμες και αξίες. Αυτό που διαφοροποιεί τους επιχειρηματίες από τους μη επιχειρηματίες, σύμφωνα με τους Liao και Welsh (2005), είναι η ικανότητά τους να δημιουργούν κοινωνικό κεφάλαιο και συγκεκριμένα σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο, ικανότητα που δεν παρουσιάζει το ευρύ κοινό. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο είναι ο παράγοντας που διαφοροποιεί τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της τεχνολογίας από τους υπόλοιπους επιχειρηματίες, οι οποίοι παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα σχεσιακού κεφαλαίου (Liao & Welsh, 2005).

Οι Leana και Pil (2006) διερεύνησαν τη σχέση του κοινωνικού κεφαλαίου με την απόδοση των οργανώσεων εξετάζοντας τις επιδράσεις του εσωτερικού και εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου. Η βασική υπόθεση ήταν πως το κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή επίδοση και τα οφέλη του είναι απόρροια των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού (εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο) και των συνδέσεων μεταξύ εξωτερικών μερών και του οργανισμού (εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο). Για τους σκοπούς της έρευνας οι συγγραφείς μελέτησαν την περίπτωση 88 αστικών δημόσιων σχολείων σε περιοχές των βορειοανατολικών Ηνωμένων Πολιτειών συλλέγοντας δεδομένα από διευθυντές, εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της ποιότητας διδασκαλίας που παρέχεται από τους εκπαιδευτικούς καθώς, επίσης, και καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας των μαθητών στα διαγωνίσματα τόσο στα μαθηματικά όσο και στην κατανόηση του γραπτού λόγου (Leana & Pil, 2006). Σύμφωνα με τα ευρήματα, η ποιότητα διδασκαλίας επηρεάζει πλήρως τη σχέση ανάμεσα στο κοινωνικό κεφάλαιο και στην απόδοση των μαθητών στα μαθηματικά. Αντιθέτως, η ποιότητα διδασκαλίας δεν επηρεάζει καθόλου τη σχέση ανάμεσα στο κοινωνικό κεφάλαιο και στην απόδοση των μαθητών στην κατανόηση του γραπτού

λόγου (Leana & Pil, 2006), παρόλα αυτά το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο έχουν άμεσες επιπτώσεις στην απόδοση των μαθητών στην κατανόηση του γραπτού λόγου.

Ο Andrews (2010) στο άρθρο του “Organizational social capital, structure and performance” διερεύνει τις ανεξάρτητες και συνδυασμένες επιπτώσεις του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου και της οργανωσιακής δομής στην επίδοση του οργανισμού. Στην έρευνα, που διεξήχθη από το 2002 έως το 2005, συμμετείχαν πάνω από 100 οργανώσεις και υιοθετήθηκε το τρισδιάστατο μοντέλο του κοινωνικού κεφαλαίου των Nahapiet και Ghoshal.

Η ανάλυση έδειξε ότι η σχεσιακή και η γνωστική διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση ενώ η δομική διάσταση δεν παρουσιάζει καμιά μορφή συσχέτισης με την επίδοση (Andrews, 2010). Ωστόσο, αυτές οι σχέσεις επηρεάζονται από την οργανωσιακή δομή, η οποία είναι σύνθετη και έχει αντιφατικές επιδράσεις σε κάθε διάσταση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου. Πιο συγκεκριμένα, η αποκέντρωση ενισχύει τη θετική επίδραση που έχει το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο στην οργανωσιακή επίδοση αλλά παράλληλα αποδυναμώνει τις επιπτώσεις του γνωστικού κοινωνικού κεφαλαίου. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Andrews (2010), η εξειδίκευση παρουσιάζει επίσης διττά αποτελέσματα: ενώ ενισχύει τις θετικές επιδράσεις του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, μετατρέπει ταυτόχρονα την ουδέτερη επίδραση του δομικού κοινωνικού κεφαλαίου σε αρνητική.

Επιπροσθέτως, τα ευρήματα έδειξαν πως οι οργανώσεις στην προσπάθειά τους να αξιοποιήσουν τα οφέλη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου για να βελτιώσουν την επίδοσή τους, έρχονται αντιμέτωπες με την επιλογή μεταξύ δύο συμβιβασμών: α) την πλήρη αξιοποίηση των θετικών επιδράσεων του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της αξιοποίησης των ευκαιριών ανάπτυξής του και β) την επίτευξη της επίδοσης των κερδών υιοθετώντας μια κεντρικά καθοδηγούμενη προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων (Andrews, 2010). Σύμφωνα με τα ευρήματα, η πρώτη επιλογή συμβιβασμού προσφέρει μεγαλύτερη προοπτική επιτυχίας.

Όπως συμπεραίνεται από τη μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, δεν έχει προηγηθεί κάποια έρευνα που να στηρίζεται στο τρισδιάστατο μοντέλο κοινωνικού κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις (εσωτερικό, εξωτερικό, ηγεσίας) που προτείνει η παρούσα εργασία.

Ως αποτέλεσμα της ύπαρξης διαφορετικών αντιλήψεων και διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου, έχουν αναπτυχθεί διαφορετικοί δείκτες μέτρησης επηρεάζοντας τη διαδικασία εκτίμησής του και την ανάπτυξη ενός μοναδικού, κοινά αποδεκτού ερευνητικού εργαλείου για τη μέτρησή του. Παρόλα αυτά έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες για την εξέταση των επιδράσεών του. Όπως προκύπτει από προηγούμενες έρευνες, σε επίπεδο επιχειρήσεων, το κοινωνικό κεφάλαιο έχει ωφέλιμες επιδράσεις αφού ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας ομάδας, διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών παρέχοντας πρόσβαση σε μη διαθέσιμη γνώση, δημιουργεί αξία για την επιχείρηση, προωθεί την καινοτομία και επηρεάζει θετικά τις διαπραγματεύσεις αφού διευκολύνει την αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών. Η εμφάνιση, όμως, ισχυρών δεσμών λόγω του κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να επιφέρει και αρνητικές επιδράσεις στην ανάπτυξη νέων ιδεών, στην απόκτηση επιπλέον γνώσης και στην υιοθέτηση νέων καινοτομιών.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της Κοινωνικής Οικονομίας και των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.) και η σύνδεσή τους με το κοινωνικό κεφάλαιο.

Τα τελευταία χρόνια, η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν επισημανθεί ως ένας εναλλακτικός τρόπος παραγωγής. Η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία βασίζεται στους θεσμούς αλληλεγγύης (κοινωνικές επιχειρήσεις), στις συμπράξεις πολιτών και στα κοινωνικά δίκτυα. Μέσω αυτής της αλληλέγγυας συνεργασίας δημιουργείται το κοινωνικό κεφάλαιο. Στα πρώτα δύο μέρη του κεφαλαίου προσεγγίζεται η έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας και γίνεται αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Στο τελευταίο μέρος, παρουσιάζεται η σχέση του κοινωνικού κεφαλαίου με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία.

---

*5.1.**Η έννοια της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας*

---

Ο ρόλος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας δεν είναι μόνο η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και η προσφορά σημαντικών αγαθών και υπηρεσιών αλλά η δημιουργία ικανοτήτων και κοινωνικού κεφαλαίου ως μέσα αντιμετώπισης και διαχείρισης του κοινωνικού αποκλεισμού, της ενδυνάμωσης και της δημοκρατικής συμμετοχής (Evers, 2001). Ως Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ορίζεται «ο χώρος που βρίσκεται μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας όπου διεξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με κοινωνικούς στόχους και σκοπούς» (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο, 2005, σελ. 9). Υπάρχουν δραστηριότητες που δεν ανήκουν ούτε στον ιδιωτικό ούτε στον κρατικό τομέα αλλά στον λεγόμενο «τρίτο τομέα» της οικονομίας, ήτοι την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία.

Οι βασικές αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και γενικά τους φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας είναι (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο, 2005):

- Διαχειριστική αυτονομία
- Λήψη αποφάσεων με δημοκρατικές διαδικασίες
- Δραστηριοποίηση με προτεραιότητα το συλλογικό όφελος και το όφελος των μελών τους
- Ανάπτυξη με στόχο την απασχόληση και την κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων

Τα πεδία δραστηριοποίησης των φορέων της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας είναι τα εξής (Εθνικό Θεματικό Δίκτυο, 2005):

- Κοινωνική ενσωμάτωση
- Τοπική ανάπτυξη
- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Πρόληψη κοινωνικών ανισοτήτων
- Ενίσχυση του κοινωνικού ιστού
- Ενδυνάμωση του κοινωνικού κεφαλαίου
- Ανάπτυξη δημοκρατικών και συμμετοχικών δομών

Οι φορείς της Κοινωνικής και Αλληλεγγύας Οικονομίας κατηγοριοποιούνται στους συνεταιρισμούς (cooperatives), τους αλληλασφαλιστικούς οργανισμούς (mutual societies), τους συλλόγους/εθελοντικές οργανώσεις (associations/voluntary organizations), τα ιδρύματα (foundations), και τις κοινωνικές επιχειρήσεις (social enterprises). Στην παρούσα εργασία αντικείμενο περαιτέρω μελέτης και ανάλυσης αποτελούν οι κοινωνικές επιχειρήσεις.

Ο όρος «κοινωνική επιχείρηση» περιγράφει όλους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον τρίτο τομέα της οικονομίας, οι οποίοι ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες με στόχο το δημόσιο συμφέρον, αναμειγνύοντας τα κοινωνικά καθήκοντα και τους κοινωνικούς σκοπούς με την επιχειρηματικότητα και τον προσανατολισμό προς την αγορά. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, με άλλα λόγια, είναι οργανισμοί που επιδιώκουν την επίτευξη κοινωνικών σκοπών ακολουθώντας τις αρχές της επιχειρηματικότητας και του εμπορίου.

Για τον Evans (2000) οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που στοχεύουν στην επίτευξη κοινωνικών σκοπών μέσω οικονομικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, οι κοινωνικές επιχειρήσεις διέπονται από νομικό καθεστώς που εξασφαλίζει πως τα περιουσιακά στοιχεία και τα κέρδη της επιχείρησης δεν αποτελούν ατομική ιδιοκτησία των μελών αλλά φυλάσσονται προς όφελος των ατόμων ή/και της περιοχής που χαρακτηρίζονται ως οι ωφελούμενοι των κοινωνικών σκοπών της επιχείρησης. Τέλος, σε αυτή τη μορφή επιχειρήσεων παρέχονται ίσα δικαιώματα σε όλα τα μέλη και ενθαρρύνεται η πλήρης συμμετοχή των μελών και η μεταξύ τους συνεργασία (Evans, 2000).

## 5.2. *Οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα – Η περίπτωση των Κοιν.Σ.Επ.*

Ο Νόμος 2646/1998 αποτέλεσε το πρώτο πλαίσιο για την Κοινωνική και Αλληλεγγύα Οικονομία που αναπτύχθηκε στην Ελλάδα και θέσπιζε την ίδρυση «Προστατευόμενων Παραγωγικών Εργαστηρίων» με δυνατότητα τα 3/5 των απασχολούμενων να είναι άτομα με νοητική στέρηση, αυτισμό, βαριές σωματικές ή πολλαπλές αναπηρίες. Ένα χρόνο αργότερα,

το 1999, με το Νόμο 2716 θεσπίζονται οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) που είχαν ως σκοπό την κοινωνικο-οικονομική ενσωμάτωση και επαγγελματική ένταξη ατόμων με σοβαρά ψυχοκοινωνικά προβλήματα.

Ωστόσο, στην Ελλάδα, η Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία αναπτύχθηκε κυρίως μετά το 2000 και θεσμοθετήθηκε με το Ν.4019/2011, παρουσιάζοντας μία νέα μορφή κοινωνικών επιχειρήσεων αυτή των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (Κοιν.Σ.Επ.), οι οποίες αποτελούν μελέτη περίπτωσης της παρούσας έρευνας. Η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση, είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών της και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις διοικούνται ισότιμα από τα μέλη τους και η λειτουργία τους βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον.

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό τους, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

α) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης, οι οποίες αφορούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού. Ποσοστό 40% κατ' ελάχιστον των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά στις Ευάλωτες Ομάδες Πληθυσμού. Οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) θεωρούνται αυτοδικαίως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης και υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος Νόμου.

β) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Κοινωνικής Φροντίδας, οι οποίες αφορούν στην παραγωγή και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κοινωνικού προνοιακού χαρακτήρα σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, όπως οι ηλικιωμένοι, τα βρέφη, τα παιδιά, τα άτομα με αναπηρία και τα άτομα με χρόνιες παθήσεις.

γ) Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, οι οποίες αφορούν την παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών της συλλογικότητας (πολιτισμός, περιβάλλον, οικολογία, εκπαίδευση, παροχές κοινής ωφέλειας, αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων κ.α.) που προάγουν το τοπικό και συλλογικό συμφέρον, την προώθηση της απασχόλησης, την ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και την ενδυνάμωση της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης.

Στα τέσσερα χρόνια εφαρμογής του Νόμου 4019/2011 αναδείχθηκαν ζητήματα που απαιτούσαν περαιτέρω νομοθετική ρύθμιση, ώστε να δοθεί νέα ώθηση σε υγιείς και στέρεες βάσεις για την ανάπτυξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας Ελλάδα.

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (ΚΑΛΟ) αποτελεί ο Νόμος 4430/2016 και η εφαρμοστική Υπουργική Απόφαση 61621/Δ5.2643/30-12-2016 (ΦΕΚ), που ρυθμίζουν το πεδίο της κοινωνικής οικονομίας και την παρέμβαση-εποπτεία του Κράτους σε αυτό. Σκοπός του νέου θεσμικού πλαισίου είναι η ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, μέσω της δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, που θα διευκολύνει τη συμμετοχή όλων των πολιτών σε όλες τις δυνατές παραγωγικές δραστηριότητες, με τη διάχυση πρακτικών δημοκρατίας, ισότητας, αλληλεγγύης, συνεργασίας καθώς και του σεβασμού στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Οι κύριοι στόχοι του νέου θεσμικού πλαισίου είναι (<http://www.ypakp.gr/>):

1. Η διάχυση του παραδείγματος της κοινωνικής οικονομίας σε όλους τους δυνατούς τομείς οικονομικής δραστηριότητας.
2. Η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος που θα στηρίζει και θα ενισχύει τα παραγωγικά εγχειρήματα αυτοδιαχείρισης, ώστε μέσω της κάλυψης κοινωνικών αναγκών να μπορούν να συμβάλλουν στην κοινωνική πρόοδο και στη δίκαιη οικονομική ανάπτυξη.
3. Ο καθορισμός και ανάδειξη της συλλογικής και της κοινωνικής ωφέλειας ως συστατικά στοιχεία της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.
4. Η ουσιαστική ανάπτυξη της διαβούλευσης, της συμμετοχής και της συναπόφασης με τους κοινωνικούς εταίρους και τους ίδιους του Φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, σχετικά με τα θέματα που ρυθμίζουν πολιτικά, νομικά, διοικητικά το πεδίο.

Σύμφωνα με τον Ν.4430/2016 οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας είναι:

- Οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις
- Οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.),
- Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων,
- Οποιοδήποτε άλλο μη μονοπρόσωπο νομικό πρόσωπο, εφόσον σωρευτικά:
  - Αναπτύσσει δραστηριότητες συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας,
  - Μεριμνά για την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των μελών του και εφαρμόζει δημοκρατικό σύστημα λήψης αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή ένα μέλος μία ψήφος, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά κάθε μέλους.
  - Το καταστατικό του προβλέπει περιορισμούς στη διανομή κερδών,



- Εφαρμόζει σύστημα σύγκλισης στην αμοιβή της εργασίας,
- Αποβλέπει στην ενδυνάμωση των οικονομικών δραστηριοτήτων του και τη μεγιστοποίηση της παραγόμενης κοινωνικής ωφέλειας μέσω της οριζόντιας και ισότιμης δικτύωσης με άλλους φορείς ΚΑΛΟ,
- Δεν έχει ιδρυθεί και δεν διοικείται άμεσα ή έμμεσα από Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. Α΄ ή Β΄ βαθμού ή από άλλο νομικό πρόσωπο του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου (Ν.4430/2016) οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες:

α) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, οι οποίες διακρίνονται στις υποκατηγορίες:

- i) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή, των ατόμων που ανήκουν στις Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες. Ποσοστό 30% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.
- ii) Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης Ειδικών Ομάδων, οι οποίες επιδιώκουν την ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις Ειδικές Ομάδες Πληθυσμού. Ποσοστό 50% κατ' ελάχιστον των μελών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν υποχρεωτικά σε αυτές τις κατηγορίες.
- iii) Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) του άρθρου 12 του ν. 2716/1999, (θεωρούνται αυτοδικαίως Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης).

β) Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας, οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες «βιώσιμης ανάπτυξης», ή και παρέχουν «κοινωνικές υπηρεσίες γενικού ενδιαφέροντος».

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου σύστασης και λειτουργίας των Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων παρουσιάζονται, παρακάτω, τα γενικά χαρακτηριστικά τους βάσει του Ν.4430/2016:

- Μια Κοιν.Σ.Επ. πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον πέντε μέλη ή επτά μέλη για τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης.
- Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι είτε φυσικά πρόσωπα, είτε φυσικά και νομικά πρόσωπα. Η συμμετοχή των νομικών προσώπων στην Κοιν.Σ.Επ. δεν μπορεί να υπερβαίνει το ποσοστό του 1/3 των μελών της.
- Δεν μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

- Δεν μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη ΝΠΔΔ που υπάγονται σε ΟΤΑ με εξαίρεση τις Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης και υπό την προϋπόθεση ύπαρξης προηγούμενης έγκρισης από τον φορέα που εποπτεύει το ΝΠΔΔ.
- Κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα και έως πέντε προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες.
- Όλα τα μέλη έχουν δικαίωμα μιας ψήφου ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν.
- Κάθε μέλος της Διοικούσας Επιτροπής είναι υποχρεωτικά και μέλος της επιχείρησης.
- Μόνη η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου με την ιδιότητα μέλους – εταίρου, σε Κοιν.Σ.Επ., δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δε δημιουργεί ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.
- Μέλος μίας Κοιν.Σ.Επ. δεν μπορεί να μετέχει σε άλλη Κοιν.Σ.Επ. με ίδια δραστηριότητα.
- Το ποσοστό των ακαθαρίστων εσόδων από τις δραστηριότητες της Κοιν.Σ.Επ. που προέρχεται από Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 65% των συνολικών εσόδων της επιχείρησης, υπολογιζόμενου σε τριετή βάση.
- Τα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. δε διανέμονται στα μέλη της, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και εργαζόμενοι σε αυτή.

Η διανομή των κερδών διατίθεται ποσοστιαία, ετησίως, ως ακολούθως:

- i) κατά ποσοστό 5% για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού,
- ii) κατά ποσοστό 35% διανέμονται στους εργαζομένους της επιχείρησης, εκτός αν τα 2/3 των μελών της Γενικής Συνέλευσης του Φορέα αποφασίσουν αιτιολογημένα τη διάθεση μέρους ή όλου του ποσοστού αυτού σε δραστηριότητες του στοιχείου iii,
- iii) το υπόλοιπο διατίθεται για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη γενικότερη διεύρυνση της παραγωγικής του δραστηριότητας.

### 5.3.

### *Κοινωνικό Κεφάλαιο και Κοιν.Σ.Επ.*

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι κοινωνικές επιχειρήσεις συνεισφέρουν στη διαμόρφωση του κοινωνικού κεφαλαίου με δύο κυρίως τρόπους (Evers & Schulze-Böing, 2001): πρώτον, λειτουργώντας ως ενδιάμεσοι φορείς, έχουν στη διάθεσή τους και μπορούν να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται μια ποικιλία πόρων προερχόμενων από διαφορετικές πηγές όπως, η αγορά, το κράτος, η κοινωνία των πολιτών και οι κοινωνικές

ομάδες και, δεύτερον, συγχωνεύοντας ποικίλους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους και σκοπούς για το δημόσιο συμφέρον σε ένα μόνο οργανισμό. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν κοινωνικό κεφάλαιο δημιουργώντας και χρησιμοποιώντας την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη που παρουσιάζουν σε αυτές οι συνεργάτες και οι εθελοντές τους, προσφέροντας υπηρεσίες που βασίζονται σε στενές σχέσεις σε τοπικό πολιτιστικό πλαίσιο και συνδυάζοντας αποτελεσματικά διάφορους σκοπούς (Evers & Schulze-Böing, 2001). Επομένως, δημιουργούν προστιθέμενη αξία, τόσο κοινωνικής όσο και οικονομικής διάστασης, για το υφιστάμενο κοινωνικό κεφάλαιο. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν υιοθετούν πρακτικές μόνο κοινωνικής πολιτικής ή οικονομικής ανάπτυξης αντιθέτως, ακολουθούν τη λογική της κοινωνικής ανάπτυξης (Midgley, 1995).

Από την υλοποίηση του έργου CONSCISE (τριετές ερευνητικό πρόγραμμα σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης με θέμα τη συνεισφορά του κοινωνικού κεφαλαίου στην κοινωνική οικονομία μέσω της τοπικής οικονομικής ανάπτυξης) συμπεράθηκε πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν κοινωνικό κεφάλαιο προκειμένου να το δημιουργήσουν (Kay, 2005). Μεταξύ ομοειδών κοινωνικών επιχειρήσεων όταν παρατηρούνται σαφείς κοινές αξίες δημιουργείται αλληλεγγύη και μέσω συνεργασιών και συμπράξεων χτίζεται η εμπιστοσύνη και η αμοιβαιότητα. Επίσης, η δημιουργία δεσμών και σχέσεων μεταξύ των κοινωνικών επιχειρήσεων και η διατήρηση επαφών με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις εκτός του στενού κύκλου συνεπάγονται την ανάπτυξη επίσημων και ανεπίσημων κοινωνικών δικτύων (Kay, 2005).

Επιπλέον, ο Evers (2001) αναφέρει πως το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί το τρίτο συστατικό του μείγματος πόρων των κοινωνικών επιχειρήσεων (το πρώτο συστατικό είναι οι κρατικοί πόροι και το δεύτερο τα εισοδήματα από πωλήσεις). Υποστηρίζει αυτή την άποψη του λέγοντας πως μια κοινωνική επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει κοινωνική και επαγγελματική ενσωμάτωση και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας πρέπει να έχει στη διάθεσή της αρκετούς πόρους μη προερχόμενους από το κράτος και την αγορά. Αναφέρει ως τέτοιους πόρους την εμπιστοσύνη, τις ανεπίσημες στενές επαφές με πολιτικούς και επιχειρηματίες, τις συνεργασίες με διάφορους οικονομικούς και κοινωνικούς εταίρους και πολλούς άλλους πόρους που κατά βάση αποτελούν μορφές του κοινωνικού κεφαλαίου (Evers, 2001). Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι εφικτό να επιβιώσουν με ελάχιστη κρατική ενίσχυση και χωρίς εισοδήματα από πωλήσεις, αλλά για την επιβίωσή τους ως κοινωνικές και πολιτικές οργανώσεις είναι απαραίτητη η ύπαρξη, ως έναν βαθμό, στοιχείων κοινωνικού κεφαλαίου.

Η αντίληψη του κοινωνικού κεφαλαίου ως ένα είδος πόρων για τις επιχειρήσεις έχει, σύμφωνα με τον Evers (2001), δύο πλεονεκτήματα αφού έχει την ικανότητα να γεφυρώνει

κοινωνικοοικονομικές και κοινωνικοπολιτικές διαστάσεις στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Καταρχάς, το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί αποτελεσματικό μέσο για τον υπολογισμό ενός ευρύ φάσματος πόρων όπως είναι οι δωρεές και οι εθελοντές. Επίσης, επιδεικνύει τον βασικό ρόλο των άυλων πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων που μπορούν να θεωρηθούν ως ένα χρηματοοικονομικό πλεονέκτημα των κοινωνικών επιχειρήσεων (Evers, 2001).

#### 5.4.

#### Συμπεράσματα

---

Στα πρώτα δύο μέρη του κεφαλαίου προσεγγίστηκε η έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας και έγινε αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Όσον αφορά στις Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων, Ένταξης Ειδικών Ομάδων, Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης και σε Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής ωφέλειας.

Στο τελευταίο μέρος, παρουσιάστηκε η σχέση του κοινωνικού κεφαλαίου με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία. Το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελεί θεμελιώδη αξία που διαμορφώνεται συνεργατικά από τους φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και τα κοινωνικά δίκτυα (Τακτικός, 2014). Συνεπώς, οι Κοιν.Σ.Επ. ως φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας αναπτύσσουν κοινωνικό κεφάλαιο μέσω του συνεργατισμού, του εθελοντισμού, δηλαδή, μέσω της αφοσίωσης, της αμοιβαιότητας και της εμπιστοσύνης που παρουσιάζουν σε αυτές οι συνεργάτες και οι εθελοντές τους. Επομένως, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου για τη λειτουργία και την επιβίωση των Κοιν.Σ.Επ..

## **Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **Κεφάλαιο 6.**

### **Μεθοδολογία Έρευνας**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ο σκοπός της παρούσας μελέτης καθώς και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της. Συγκεκριμένα, εκτός από τον σκοπό της έρευνας, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται α) στην ερευνητική στρατηγική, β) στην στατιστική και οικονομετρική ανάλυση, γ) στην παρουσίαση του πληθυσμού μελέτης, δ) στην περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου που αναπτύχθηκε, ε) στη προετοιμασία του πεδίου έρευνας και στ) στους περιορισμούς που προέκυψαν.

#### **6.1.**

#### **Σκοπός Έρευνας**

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της παρούσας μελέτης είναι η δημιουργία δεικτών για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων και η εφαρμογή τους στις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας. Αντικείμενο αυτής της έρευνας αποτελεί, επίσης, η εξέταση της συσχέτισης του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. με τις επιδόσεις τους, προτείνοντας τη διάκριση του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου μίας επιχείρησης σε εσωτερικό, εξωτερικό και σε κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας προκειμένου να διαπιστωθεί πως το κάθε ένα επηρεάζει τις επιδόσεις τους.

Συγκεκριμένα, εξετάζεται αν:

1. Το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. συσχετίζεται με τις επιδόσεις της.
2. Το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. συσχετίζεται με τις επιδόσεις της.
3. Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. συσχετίζεται με τις επιδόσεις της.
4. Το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας της Κοιν.Σ.Επ. συσχετίζεται με τις επιδόσεις της.
5. Το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. συσχετίζεται με τις επιδόσεις της.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας υιοθετήθηκε η διερευνητική προσέγγιση με τη χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό τη μέτρηση των διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, ολοκληρώθηκε η κωδικοποίησή τους και έγινε ποιοτικός έλεγχος των δεδομένων για τυχόν λανθασμένες τιμές κατά την εισαγωγή των απαντήσεων στο πρόγραμμα EXCEL 2007. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική η οποία πραγματεύεται τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη συμπυκνωμένη παρουσίαση των πληροφοριών που υπάρχουν στα δεδομένα (Κιντής, 1998). Βασικός σκοπός της περιγραφικής στατιστικής είναι η συστηματοποιημένη παρουσίαση των δεδομένων σε πίνακες και διαγράμματα.

Έπειτα, ακολούθησε η δημιουργία δεικτών για τη μέτρηση των διαφόρων διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου ανά Κοιν.Σ.Επ. προκειμένου να πραγματοποιηθεί η οικονομετρική ανάλυση μέσω υποδειγμάτων πολλαπλής παλινδρόμησης, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 24, και να μελετηθεί η συσχέτιση του κοινωνικού κεφαλαίου και των διαστάσεών του με την επίδοση των Κοιν.Σ.Επ.. με αυτό τον τρόπο δόθηκε απάντηση στα ερωτήματα της παρούσας μελέτης.

Στον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας ως πληθυσμός μελέτης είχε ορισθεί το σύνολο των Κοιν.Σ.Επ. που έχουν ιδρυθεί σε όλη την Ελλάδα καθώς όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι κοινωνικές επιχειρήσεις δημιουργούν, αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν κοινωνικό κεφάλαιο κατά τη λειτουργία τους. Λόγω, όμως, της υποχρέωσης για αρχική τηλεφωνική επικοινωνία πριν την ηλεκτρονική αποστολή των ερωτηματολογίων (καθώς οι διαθέσιμες διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν των εκπροσώπων και όχι οι εταιρικές, και άρα βάσει της σχετικής νομοθεσίας δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν χωρίς προηγούμενη συγκατάθεση του ιδίου) και του περιορισμένου χρόνου της ερευνήτριας, αποφασίστηκε η μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου του συνόλου των Κοιν.Σ.Επ. που

εδρεύουν στην περιοχή του Νομού Μαγνησίας και η συγκριτική ανάλυση του με το κοινωνικού κεφάλαιο αντίστοιχων “συμβατικών” επιχειρήσεων στον Νομό, δηλαδή εταιρείες (Α.Ε., Ε.Ε., Ο.Ε. Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε.) που είχαν κοινές κύριες δραστηριότητες με τις Κοιν.Σ.Επ..

Για την εξακρίβωση του ακριβή αριθμού των κοινωνικών επιχειρήσεων που έχουν ιδρυθεί στον υπό μελέτη Νομό, αντλήθηκε λίστα από το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας το οποίο φιλοξενείται στον ιστότοπο του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΥΠΕΚΑΑ). Το Μητρώο αυτό είναι η βάση δεδομένων που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή από το Τμήμα Μητρώου Φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας του ΥΠΕΚΑΑ και στην οποία εγγράφονται οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, όπως ορίζονται στο αρ.3 του ν. 4430/2016.

Η εν λόγω λίστα συνέβαλε σημαντικά στη προσπάθεια καταγραφής του πληθυσμού μελέτης καθώς οι Κοιν.Σ.Επ. που συστήνονται πρέπει υποχρεωτικά να εγγράφονται στο Μητρώο. Η τελευταία ενημερωμένη λίστα περιείχε τις εγγεγραμμένες Κοιν.Σ.Επ. έως τις 30 Ιανουαρίου του 2017, οι οποίες ήταν 31 σε αριθμό για τον υπό μελέτη Νομό. Κατά τη διαδικασία όμως συγκέντρωσης στοιχείων επικοινωνίας των Κοιν.Σ.Επ. εξακριβώθηκε πως ο τελικός αριθμός των ενεργών Κοιν.Σ.Επ. που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται κατά το διάστημα εκπόνησης της έρευνας ανέρχεται στις 27 επιχειρήσεις. Όσον αφορά στις εταιρείες που είχαν κοινές κύριες δραστηριότητες με τις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας, η λίστα τους αντλήθηκε από τη βάση δεδομένων του Επιμελητηρίου Μαγνησίας. Οι εταιρείες αυτές ήταν 60 σε αριθμό.

Οι Κοιν.Σ.Επ. μελετήθηκαν συλλέγοντας στοιχεία μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο έπρεπε να συμπληρωθεί μία μόνο φορά από κάθε Κοιν.Σ.Επ. και συγκεκριμένα από τον Πρόεδρο της Διοικούσας Επιτροπής ή, μόνο σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, από κάποιο ενεργό μέλος ή εργαζόμενο/η, διατηρώντας αυτή τη σειρά προτεραιότητας. Το σύνολο των ερωτηματολογίων που εστάλησαν στις Κοιν.Σ.Επ. ήταν 27, όσος δηλαδή και ο αριθμός των Κοιν.Σ.Επ.. Με τον ίδιο τρόπο προσεγγίστηκε η μελέτη των “συμβατικών” εταιρειών, όπου πάλι το ερωτηματολόγιο έπρεπε να συμπληρωθεί μία φορά από κάθε εταιρεία και συγκεκριμένα από τον Διευθυντή και μόνο όταν αυτό δεν ήταν εφικτό, από κάποιον μέτοχο ή εργαζόμενο, διατηρώντας αυτή τη σειρά προτεραιότητας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε όλες τις εταιρείες.

Ο τελικός πληθυσμός, όμως, του οποίου τα αποτελέσματα μελέτης παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία, είναι οι Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας καθώς, για λόγους που παρουσιάζονται παρακάτω (βλ. κεφάλαιο 6.7.), αποφασίστηκε να μη συμπεριληφθεί η μελέτη των επιλεγέντων εταιρειών του Νομού Μαγνησίας.

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε κατά την διεξαγωγή της έρευνας, το οποίο είχε τη μορφή ερωτηματολογίου. Βασικός στόχος είναι η μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. μέσω της μέτρησης των διαστάσεων του (εσωτερικό, εξωτερικό, ηγεσία). Την ίδια μορφή είχε και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των εταιρειών. Οι μόνες αντικαταστάσεις ήταν της λέξης «Κοιν.Σ.Επ.» με «εταιρεία» και της λέξης «μέλη» με «εταίροι». Πιο αναλυτικά, η δομή και οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου ήταν:

- **Χαρακτηριστικά των μελών της Κοιν.Σ.Επ.** Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. μέσω ερωτήσεων κλίμακας Likert (από το 0 έως το 10) για κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις του.

Δομική διάσταση: το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο προσεγγίστηκε ως ο βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.

-Ανταλλαγή πληροφοριών: Τα ερωτήματα υιοθετήθηκαν από τους Leana και Pil (2006).

1. Τα μέλη συμμετέχουν σε ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ τους
2. Τα μέλη δεν έχουν κρυφές προσωπικές επιδιώξεις
3. Τα μέλη αποδέχονται εποικοδομητική κριτική χωρίς να θίγονται προσωπικά
4. Τα μέλη συζητούν προσωπικά τους θέματα, όταν αυτά να επηρεάζουν την απόδοσή τους στη δουλειά
5. Τα μέλη μοιράζονται πρόθυμα πληροφορίες μεταξύ τους
6. Το κάθε μέλος ενημερώνει τα υπόλοιπα μέλη για όποια θέματα προκύπτουν

Γνωστική διάσταση: το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο προσεγγίστηκε ως το κοινό όραμα, οι κοινοί κώδικες επικοινωνίας και η κοινή γλώσσα μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.

-Κοινό όραμα: Τα ερωτήματα υιοθετήθηκαν από τους Leana και Pil (2006).

1. Τα μέλη μοιράζονται κοινές φιλοδοξίες και κοινό όραμα για την Κοιν.Σ.Επ.
2. Τα μέλη επιδιώκουν με ενθουσιασμό συλλογικούς στόχους και κοινή αποστολή
3. Υπάρχει μια ομοιομορφία ως προς τους σκοπούς που έχουν τα μέλη
4. Τα μέλη έχουν δεσμευτεί στην επίτευξη των στόχων της Κοιν.Σ.Επ.
5. Όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πορείας της Κοιν.Σ.Επ.
6. Όλα τα μέλη είναι σε πλήρη συμφωνία μεταξύ τους για το όραμα της Κοιν.Σ.Επ.



- Κοινοί κώδικες και γλώσσα: Τα ερωτήματα υιοθετήθηκαν από τους Fandiño et al. (2015).

1. Οι απόψεις του κάθε μέλους γίνονται κατανοητές από τα υπόλοιπα μέλη
2. Γίνεται χρήση κοινής ορολογίας/γλώσσας μεταξύ των μελών
3. Υπάρχουν κοινοί κώδικες επικοινωνίας μεταξύ των μελών

Σχεσιακή διάσταση: το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο προσεγγίστηκε ως η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.

-Εμπιστοσύνη: Τα ερωτήματα υιοθετήθηκαν από τους Leana και Pil (2006).

1. Το κάθε μέλος μπορεί να βασιστεί στα υπόλοιπα μέλη της Κοιν.Σ.Επ.
2. Το κάθε μέλος νοιάζεται για τα συναισθήματα των άλλων μελών
3. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.
4. Τα μέλη χαρακτηρίζονται από υψηλή ακεραιότητα
5. Υπάρχει «ομαδικό πνεύμα» μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.
6. Σε γενικές γραμμές, τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. είναι αξιόπιστα

Επίσης, σε αυτή την ενότητα χρησιμοποιήθηκε ένα επιπλέον ερώτημα για την εξαγωγή των κοινών χαρακτηριστικών των μελών της Κοιν.Σ.Επ., όπως κοινό επαγγελματικό παρελθόν, κοινές εμπειρίες ζωής, παρόμοια ηλικία, κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, κοινή καταγωγή, συγγένεια, κανένα, άλλο.

- **Εξωτερικά δίκτυα και σχέσεις της Κοιν.Σ.Επ.** Σε αυτή τη θεματική ενότητα, μέσω ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου που κατασκευάστηκαν από την ερευνητική ομάδα, ερευνάται το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ., όπως:
  1. Επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ. ή με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.
  2. Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ. ή με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.
  3. Συμμετοχή στο Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ. ή σε κάποιο άλλο δίκτυο επιχειρήσεων.
  4. Οφέλη από τη συμμετοχή στο Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ. ή σε κάποιο άλλο δίκτυο επιχειρήσεων.
  5. Διατήρηση λογαριασμού σε κάποιο από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
  6. Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ. όσον αφορά: τη σχέση της Κοιν.Σ.Επ. με τους εξωτερικούς συνεργάτες, τη σχέση της Κοιν.Σ.Επ. με τους προμηθευτές, και την ικανοποίηση των πελατών, (Sackey & Ofori, 2010).

- **Προφίλ της Κοιν.Σ.Επ.** Μέσω ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου, καθώς και ερωτήσεων εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (0-10), σκιαγραφείται το προφίλ της Κοιν.Σ.Επ.:
  1. Έτος ίδρυσης.
  2. Κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.
  3. Κλάδος δραστηριότητας.
  4. Αριθμός μελών.
  5. Αριθμός ενεργών μελών.
  6. Αριθμός εργαζομένων.
  
- **Επιδόσεις της Κοιν.Σ.Επ.** Μέσω ερωτήσεων κλειστού και ανοιχτού τύπου, καθώς και ερωτήσεων εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (0-10), εκτιμάται οι επιδόσεις της Κοιν.Σ.Επ.:
  1. Τζίρος τελευταίου έτους.
  2. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος και το έτος ίδρυσης παρατηρείται αύξηση ή μείωση του τζίρου του τελευταίου έτους;
  3. Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ. όσον αφορά: στα κέρδη, την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών, την επίτευξη των σκοπών, την επιτυχή απόδοση της Κοιν.Σ.Επ. (Sackey & Ofori,2010).
  
- **Κοινωνικές σχέσεις και δίκτυα ερωτώμενου.** Εδώ μετράται το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας με τη χρήση κλειστών ερωτήσεων και ερωτήσεων εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (0-10). Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις για τη αποτίμηση των σχέσεων με τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. της συμμετοχής στην κοινωνία των πολιτών (civic engagement), το βαθμό γενικευμένης και ειδικής εμπιστοσύνης, και το βαθμό αμοιβαιότητας. Πιο συγκεκριμένα:
  1. Τι είδους σχέση έχετε με κάποιο από τα υπόλοιπα μέλη της Κοιν.Σ.Επ;
  2. Πόσο συχνά έρχεστε σε επαφή με κάποιο από τα υπόλοιπα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. εκτός του χώρου εργασίας;
  3. Στους τελευταίους 12 μήνες συμμετείχατε σε οργανώσεις, σωματεία, συλλόγους κ.α.;
  4. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 12 μηνών, έχετε ...
    - ...δουλέψει (χωρίς αμοιβή) για κάποια μη-κυβερνητική οργάνωση (π.χ. Greenpeace)
    - ...συμμετάσχει σε κάποια εθελοντική δράση (π.χ. δενδροφύτευση) ή εκστρατεία συγκέντρωσης χρημάτων
    - ...υπογράψει για κάποιο αίτημα ή κάποια έκκληση
    - ...φορέσει ή επιδείξει το σήμα κάποιας εκστρατείας
    - ...πάρει μέρος σε δημόσια διαδήλωση

...μπούκοτάρει συγκεκριμένα προϊόντα

...ειδοποιήσει την αστυνομία για κάποιο τοπικό πρόβλημα

...γνωστοποιήσει στον τύπο, στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση κάποιο τοπικό πρόβλημα

...προσφέρει εθελοντική εργασία για κάποιο πολιτικό κόμμα ή ομάδα

...ψηφίσει στις τελευταίες εκλογές (είτε εθνικές είτε δημοτικές)

...τίποτα από τα παραπάνω

5. Εμπιστεύομαι κάποιον μέχρι να βεβαιωθώ ότι δεν είναι άξιος της εμπιστοσύνης μου.

6. Μπορούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στους περισσότερους ανθρώπους.

7. Πόσο εμπιστεύεστε στις σχέσεις σας μαζί τους, τους: Συγγενείς, Φίλους, Συναδέλφους, Άτομα με κοινά ενδιαφέροντα, Πολιτικούς, Πολιτικά κόμματα, Κυβέρνηση, Ελληνικό Κοινοβούλιο, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Σύστημα δικαιοσύνης, Αστυνομία, Ένοπλες δυνάμεις, Τύπο.

8. Οι ερωτήσεις μέτρησης αμοιβαιότητας είχαν ως εξής:

- Είμαι πρόθυμος(-η) να βοηθήσω κάποιον που με βοήθησε στο παρελθόν ακόμα και με προσωπικό κόστος.
  - Αν κάποιος μου κάνει μια προσωπική χάρη, είμαι πρόθυμος(-η) να την ανταποδώσω.
  - Αν κάποιος με βοηθήσει με κάποιο ζήτημα στη δουλειά, είμαι έτοιμος(-η) να τον βοηθήσω επίσης.
  - Όταν κάποιος μου κάνει μια χάρη, νιώθω τη δέσμευση να του το ξεπληρώσω.
  - Αν κάποιος μου δανείσει χρήματα, νιώθω ότι πρέπει να του επιστρέψω κάτι περισσότερο.
  - Είμαι πρόθυμος(-η) να επενδύσω χρόνο και προσπάθεια για να ανταποδώσω μια άδικη πράξη.
  - Εάν υποστώ μια μεγάλη αδικία, θα πάρω την εκδίκησή μου, ανεξαρτήτου κόστους.
  - Αν κάποιος μου κάνει κάτι κακό θα προσπαθήσω να του το ανταποδώσω.
  - Αν κάποιος με προσβάλει, θα κάνω το ίδιο και σε εκείνον.
  - Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρομαι στους άλλους εξαρτάται από το πως μου συμπεριφέρονται οι άλλοι.
- 
- **Προφίλ ερωτώμενου.** Η τελευταία θεματική ενότητα περιείχε ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου για τη σκιαγράφηση του προφίλ του ερωτώμενου.
    1. Έτος γέννησης.
    2. Φύλο.
    3. Εθνικότητα.
    4. Μορφωτικό επίπεδο.
    5. Θέση στο συνεταιρισμό.

6. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας.
7. Στη προηγούμενη δουλειά σας εργάσασταν σε επαφή με πολύ κόσμο;

#### 6.6.

#### *Προετοιμασία Πεδίου Έρευνας και Διάρκεια Υλοποίησης*

---

Για την υλοποίηση της έρευνας οι υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ. και εταιρείες προσεγγίστηκαν μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, με σκοπό την ενημέρωσή τους για την έναρξη της έρευνας και τη σημαντικότητα της συμβολής τους στην εκπόνησή της μέσω της θετικής ανταπόκρισής τους. Βέβαια, η αρχική τηλεφωνική επικοινωνία ήταν απαραίτητη καθώς στη λίστα με τις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας ήταν διαθέσιμα μόνο τα προσωπικά e-mails των εκπροσώπων και έπρεπε να ληφθεί αρχικά η έγκρισή τους προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την αποστολή του ερωτηματολογίου. Επίσης, αυτό κρίθηκε απαραίτητο και στην περίπτωση των υπό μελέτη εταιρειών του Νομού Μαγνησίας καθώς, για πολλές εταιρείες, στη λίστα του Επιμελητηρίου δεν ήταν διαθέσιμα τα e-mails.

Η προετοιμασία του πεδίου καθώς και η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκαν στο χρονικό διάστημα Αύγουστος – Νοέμβριος 2017.

#### 6.7.

#### *Δυσκολίες και Περιορισμοί Έρευνας*

---

Σημαντική δυσκολία για την υλοποίηση της έρευνας αποτέλεσε η προσέγγιση των υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ. καθώς, παρόλο που υπήρχε μία σχετική πληροφόρηση με τα στοιχεία επικοινωνίας τους (τηλέφωνο, e-mail, διεύθυνση) στη λίστα του Γενικού Μητρώου Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, σε πολλές περιπτώσεις τα στοιχεία αυτά ήταν λανθασμένα. Για την αντιμετώπιση της δυσκολίας έγινε έρευνα στο διαδίκτυο για την ανεύρεση των αναγκαίων στοιχείων επικοινωνίας. Η ίδια δυσκολία εμφανίστηκε και στην περίπτωση των υπό μελέτη εταιρειών και αντιμετωπίστηκε με τον ίδιο τρόπο.

Μία ακόμη δυσκολία που προέκυψε αφορούσε την αρνητική αντιμετώπιση της έρευνας από τους υπονήφιους συμμετέχοντες από πλευράς Κοιν.Σ.Επ. αλλά και από πλευράς εταιρειών. Πολλοί από αυτούς αρνήθηκαν τη συμμετοχή υποστηρίζοντας πως είναι πολιτική της επιχείρησης να μην δημοσιεύει εσωτερικά δεδομένα και πληροφορίες, παρόλο που τους διαβεβαιώθηκε πως όλα τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας και θα είναι διαθέσιμα στην ερευνητική ομάδα και σε κανέναν άλλον. Επίσης, αρκετοί έδειξαν θετική διάθεση και πρόθεση για συμμετοχή αλλά τελικά δεν ανταποκρίθηκαν. Προκειμένου, όμως να αντιμετωπιστεί αυτή η δυσκολία,

πραγματοποιήθηκαν επανειλημμένως τηλεφωνικές επικοινωνίες και ηλεκτρονικές αποστολές του ερωτηματολογίου ως υπενθύμιση και, σε πολλές περιπτώσεις, έγινε προσπάθεια προσέγγισής τους στην δηλωμένη έδρα της επιχείρησης. Συνεπώς, η έρευνα διήρκησε 3 μήνες προκειμένου να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες απαντήσεις.

Δυστυχώς, όμως, από τις υπό μελέτη εταιρείες, παρατηρήθηκε μεγάλο ποσοστό μη ανταπόκρισης και άρνησης (από τις 60 ανταποκρίθηκαν μόνο 3), παρόλη την επανειλημμένη επικοινωνία, και γι' αυτό το λόγο αποφασίστηκε να μη συμπεριληφθούν στην έρευνα και να μελετηθεί στην παρούσα εργασία μόνο η περίπτωση των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας.

Σε αυτό το κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2017 στον Νομό Μαγνησίας. Η έρευνα αφορούσε όλες τις Κοιν.Σ.Επ. που υπάγονται στον Νομό Μαγνησίας και είχε ως σκοπό τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. μέσω της μέτρησης των χαρακτηριστικών της σχέσης μεταξύ των μελών (ανταλλαγή πληροφοριών, εμπιστοσύνη, κοινό όραμα, κοινοί κώδικες επικοινωνίας και γλώσσα), των εξωτερικών δικτύων των Κοιν.Σ.Επ., των κοινωνικών σχέσεων και δικτύων της ηγεσίας καθώς, και τη σκιαγράφηση του προφίλ των ερωτώμενων και των Κοιν.Σ.Επ. συμπεριλαμβανομένης και της επίδοσής τους.

Το ερωτηματολόγιο σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποίησε ερωτήσεις που διαμορφώθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν από τους Leana και Pil (2006), Fandiño et al. (2015) και Sackey και Ofori (2010), οι οποίες για τις ανάγκες της έρευνας μεταφράστηκαν στα ελληνικά. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 16 Κοιν.Σ.Επ., επομένως, τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν ήταν 16 στο σύνολο, ενώ εκείνα τα οποία δεν συμπληρώθηκαν ήταν 11.

Στο πρώτο μέρος της ενότητας παρατίθενται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής, υπό τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων, που παρήχθησαν από τη χρήση του προγράμματος EXCEL 2007. Στο δεύτερο μέρος ακολουθεί η δημιουργία των δεικτών των διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς και ο υπολογισμός τους ανά Κοιν.Σ.Επ.. Τέλος, στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα των πολλαπλών παλινδρομήσεων που διεξήχθησαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 24.

### 7.1.

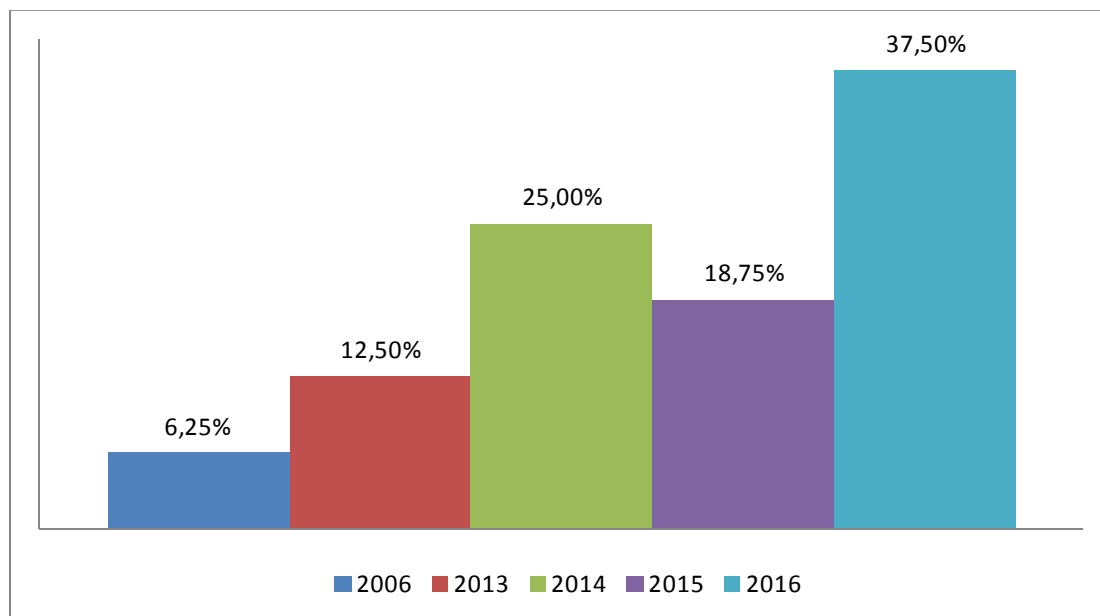
### Περιγραφική Στατιστική

#### Προφίλ Κοιν.Σ.Επ. και Προφίλ “Ηγεσίας”

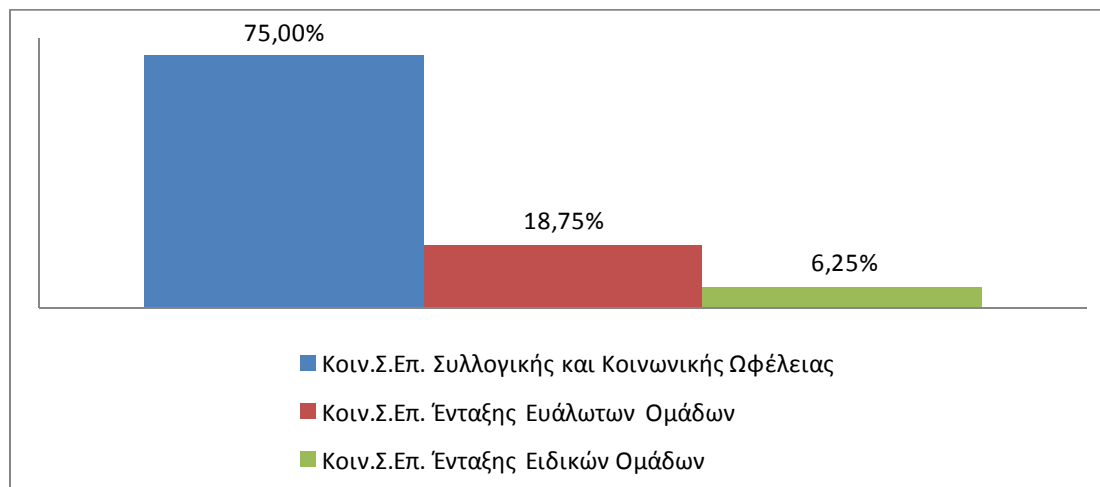
Όσον αφορά στο προφίλ των υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ., οι Κοιν.Σ.Επ. που δραστηριοποιούνται στην περιοχή του Νομού Μαγνησίας και συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατά κύριο λόγο νέες επιχειρήσεις αφού η πλειοψηφία ιδρύθηκε το 2016 με ποσοστό 37,50%, το 2014 με ποσοστό 25%. Ακολουθούν ως έτη ίδρυσης το 2015 με ποσοστό 18,75%, το 2013 με ποσοστό 12,50% και έπειτα το 2006 με ποσοστό 6,25% (Διάγραμμα 1). Στην έρευνα συμμετείχαν Κοιν.Σ.Επ. από την κατηγορία Συλλογική και Κοινωνική Ωφέλεια με ποσοστό

75%, Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων με ποσοστό 18,75% και Ένταξης Ειδικών Ομάδων με ποσοστό 6,25% (Διάγραμμα 2).

**Διάγραμμα 1:** Έτος ίδρυσης Κοιν.Σ.Επ.

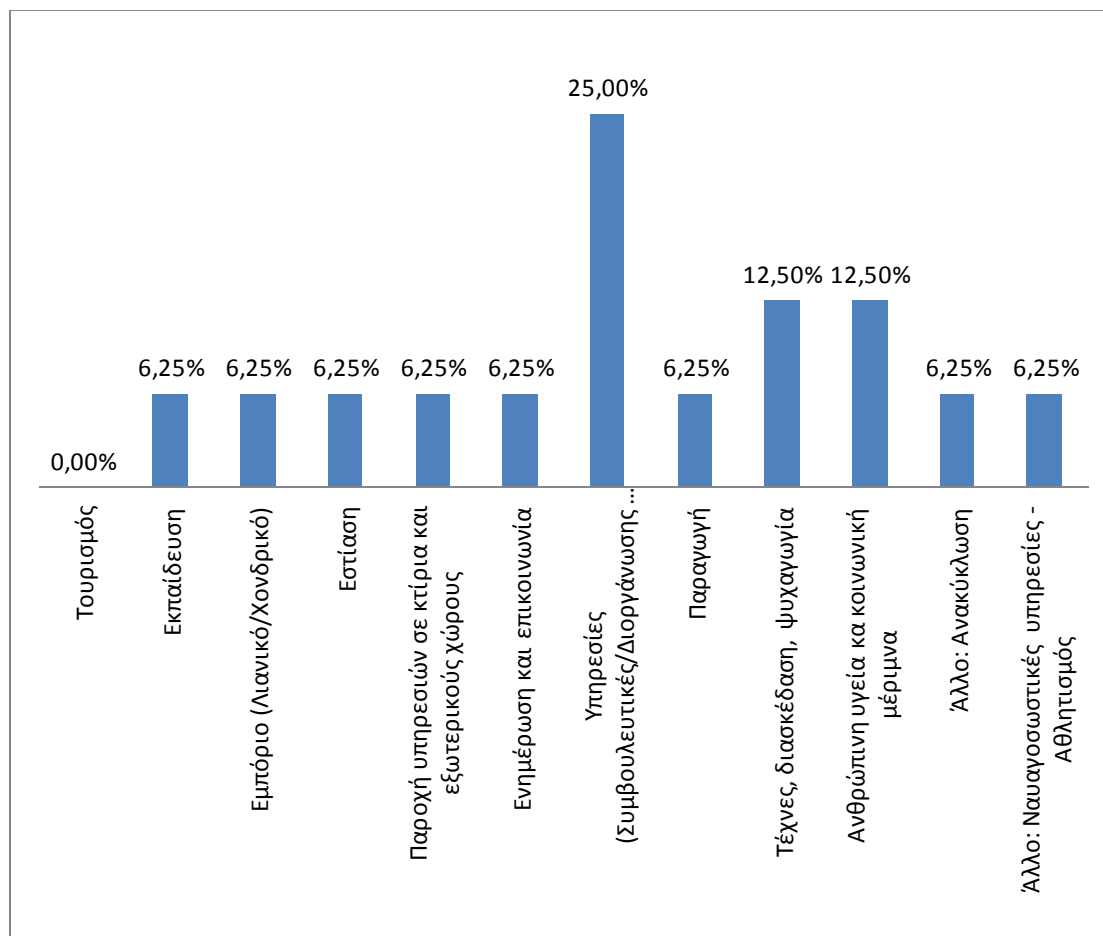


**Διάγραμμα 2:** Κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.



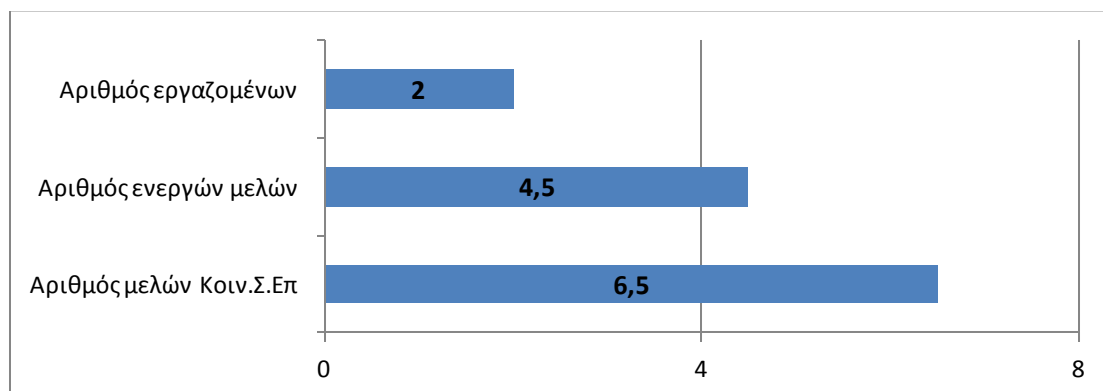
Οι Κοιν.Σ.Επ. που μελετήσαμε φαίνεται ότι δραστηριοποιούνται σε ένα εύρος δραστηριοτήτων. Οι περισσότερες (25%) παρέχουν «Συμβουλευτικές Υπηρεσίες / Διοργάνωσης εκδηλώσεων», ενώ ένα ποσοστό δραστηριοποιούνται σε «Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία», και σε «Ανθρώπινη υγεία κα κοινωνική μέριμνα» (με ποσοστά 12,5% αντίστοιχα). Το 6,25% συμπληρώνει ότι οι δραστηριότητές τους σχετίζονται με Ναυαγοςωτικές υπηρεσίες – Αθλητισμός. Με την Ανακύκλωση ασχολείται το 6,25%. Τέλος, τα ίδια ποσοστά παρουσιάζουν και κλάδοι όπως η Εκπαίδευση, το Εμπόριο (Λιανικό/Χονδρικό), η Εστίαση, η Παροχή υπηρεσιών σε κτίρια και εξωτερικούς χώρους, η Ενημέρωση και επικοινωνία και τέλος, η Παραγωγή (Διάγραμμα 3).

**Διάγραμμα 3:** Κλάδος δραστηριότητας Κοιν.Σ.Επ.



Ο μέσος όρος των μελών των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας κυμαίνεται στα 7 μέλη ενώ ο μέσος όρος των ενεργών μελών, δηλαδή των μελών που ασχολούνται ενεργά με την επιχείρηση, είναι 4 μέλη. Επίσης, οι Κοιν.Σ.Επ. απασχολούν κατά μέσο όρο 3 εργαζόμενους (διάμεσος: 2) (Διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 4:** Διάμεσος μελών, ενεργών μελών και εργαζομένων των Κοιν.Σ.Επ.

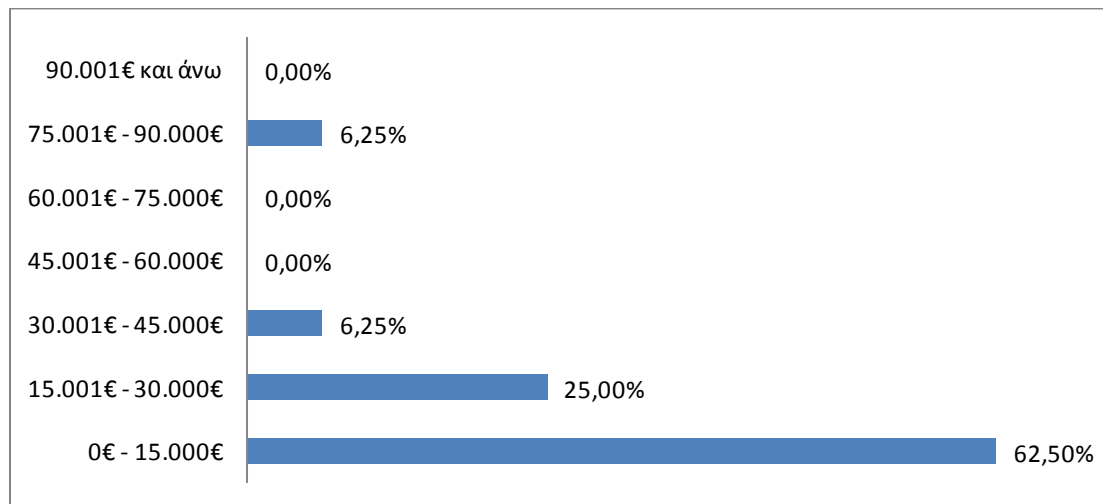


Αναφορικά με τα οικονομικά τους στοιχεία, το 62,50% των Κοιν.Σ.Επ. το τελευταίο έτος παρουσίασε έσοδα από 0€ - 15.000€, το 25% από 15.001€ - 30.000€, το 6,25% από



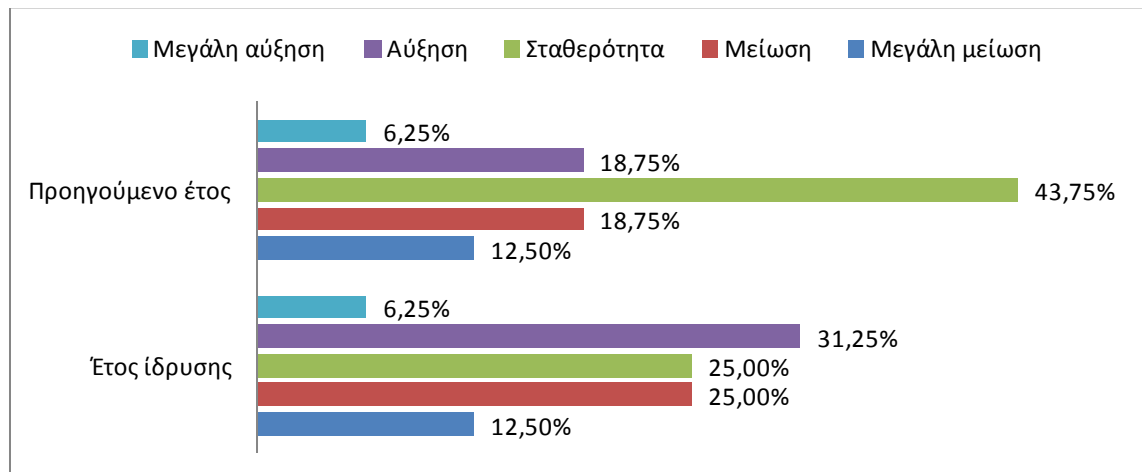
30.001€ - 45.000€ και το υπόλοιπο 6,25% από 75.001€ - 90.000€ (Διάγραμμα 5). Γενικά, από τον αριθμό των εργαζομένων και τα έσοδα συμπεραίνουμε πως οι Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας ανήκουν στην κατηγορία πολύ μικρές επιχειρήσεις.

**Διάγραμμα 5:** Έσοδα τελευταίου έτους



Σε σχέση με το προηγούμενο έτος, το τελευταίο έτος η πλειοψηφία των Κοιν.Σ.Επ. παρατηρεί σταθερότητα στα έσοδα (43,75%), αύξηση (18,75%), μείωση (18,75%), μεγάλη μείωση (12,50%) και μεγάλη αύξηση (6,25%) (Διάγραμμα 6). Όσον αφορά στη σύγκριση των εσόδων του τελευταίου έτος με τα έσοδα του έτους ίδρυσης, παρατηρείται αύξηση στα έσοδα των Κοιν.Σ.Επ. (31,25%), σταθερότητα (25%), μείωση (25%), μεγάλη μείωση (12,50%) και μεγάλη αύξηση (6,25%) (Διάγραμμα 6). Είναι εμφανές πως, σε γενικές γραμμές, οι Κοιν.Σ.Επ. κατάφεραν να αυξήσουν τα έσοδά τους από την ίδρυσή τους αλλά και να τα διατηρήσουν σταθερά σε σχέση με το προηγούμενο έτος, παρουσιάζοντας έτσι μια βιωσιμότητα παρόλο που ιδρύθηκαν και δραστηριοποιούνται σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

**Διάγραμμα 6:** Σύγκριση εσόδων τελευταίου έτους με τα έσοδα του προηγούμενου έτους και του έτους ίδρυσης

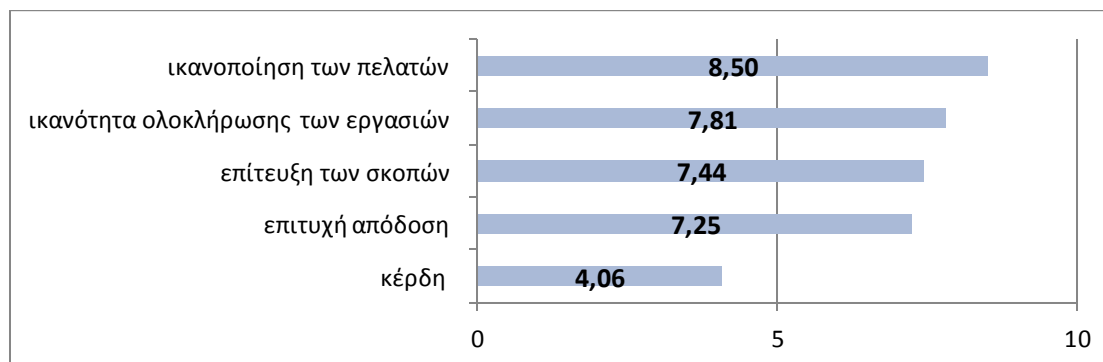


Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 4) παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των Κοιν.Σ.Επ. με κάποια βασικά στοιχεία/παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή λειτουργία της όπως, τα κέρδη της, η ικανοποίηση των πελατών, η ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών, η επίτευξη των σκοπών και γενικά η επιτυχή απόδοσή της. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται πως οι Κοιν.Σ.Επ. είναι ως ένα βαθμό ικανοποιημένες με τους εν λόγω παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, από τους μέσους όρους παρατηρείται πως οι Κοιν.Σ.Επ. είναι γενικά ικανοποιημένες με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, με την ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών, με την επίτευξη των σκοπών και την επιτυχή απόδοσή τους. Λιγότερο ικανοποιημένες είναι με τα κέρδη τους (Πίνακας , Διάγραμμα 7).

**Πίνακας 4:** Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ.

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	Μ.Ο.	Τ.Α
	Σχετικές συχνότητες (%)													
κέρδη	6,25	12,5	12,5	12,5	0	25	12,5	18,8	0	0	0	16	4,06	2,35
Επιτυχή απόδοση	0	0	6,25	0	0	0	31,3	18,8	12,5	18,8	12,5	16	7,25	2,02
Επίτευξη των σκοπών	0	6,25	0	0	0	0	12,5	25	31,25	12,5	12,5	16	7,44	2,10
ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών	0	0	6,25	0	0	0	6,25	25	25	18,8	18,75	16	7,81	1,97
ικανοποίηση των πελατών	0	0	0	0	0	0	6,25	12,5	18,75	50	12,5	16	8,50	1,10

**Διάγραμμα 7:** Βαθμός ικανοποίησης της Κοιν.Σ.Επ.



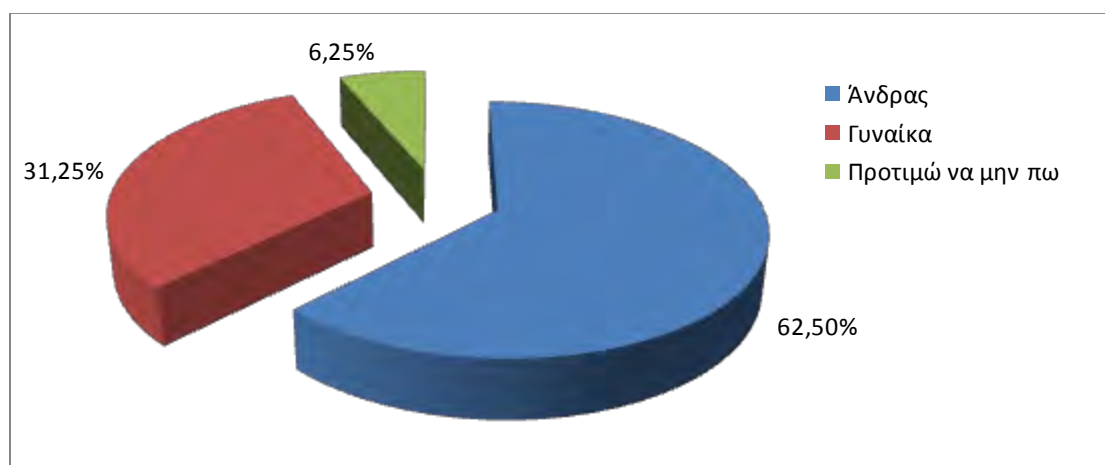
Σχετικά με το προφίλ του ηγέτη, ο μέσος όρος της ηλικίας των ερωτώμενων κυμαίνεται στα 45 έτη με μέγιστη ηλικία τα 65 έτη και ελάχιστη τα 28 έτη (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5:** Ηλικία Ερωτώμενου

Ηλικία Ερωτώμενου	
Πλήθος	16
Μέσος Όρος	44,8125
Διακόμανση	109,4023
Τυπική Απόκλιση	10,80258
Μέγιστο	65
Ελάχιστο	28

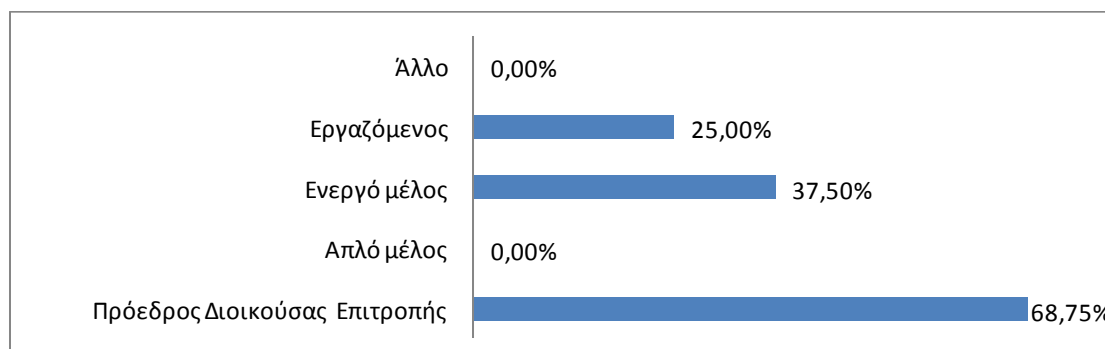
Από το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα το 62,50% ήταν άνδρες, το 31,25% γυναίκες ενώ το 6,25% προτίμησε να μην αποκαλύψει το φύλο του (Διάγραμμα 8). Όλοι οι ερωτώμενοι είχαν ελληνική εθνικότητα.

**Διάγραμμα 8:** Φύλο ερωτώμενων



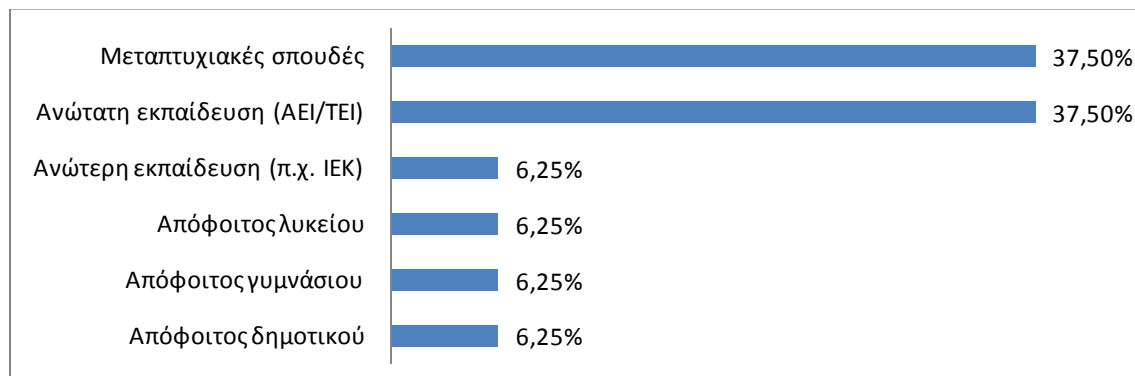
Αναφορικά με τη θέση τους στην Κοιν.Σ.Επ., η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατέχουν τη θέση του Προέδρου της Διοικούσας Επιτροπής με ποσοστό 68,75%. Επίσης, στην έρευνα συμμετείχαν και ενεργά μέλη με ποσοστό 37,50% αλλά και εργαζόμενοι με ποσοστό 25% (Διάγραμμα 9).

**Διάγραμμα 9:** Θέση ερωτώμενου στην Κοιν.Σ.Επ.



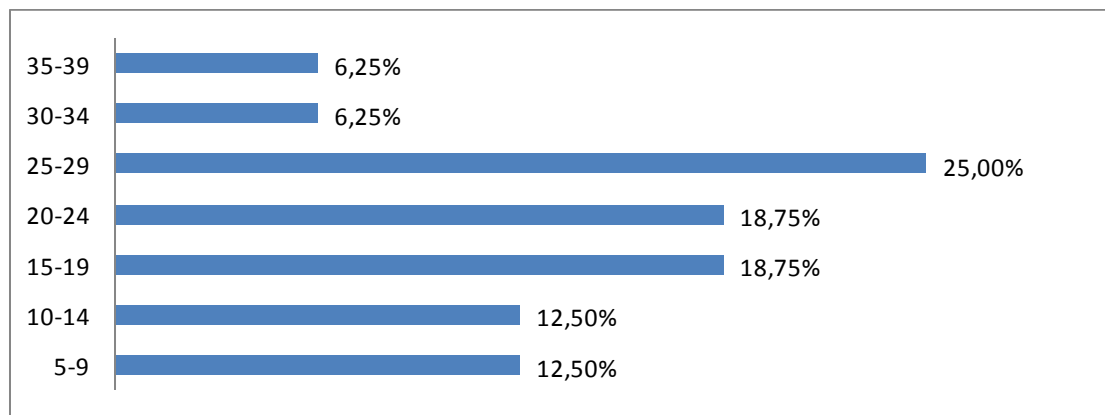
Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, οι ερωτώμενοι έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους σε ΑΕΙ/ΤΕΙ και κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο με ποσοστό 37,50%. Ακολουθούν οι απόφοιτοι ΙΕΚ, Λυκείου, Γυμνασίου και Δημοτικού με 6,25% (Διάγραμμα 10). Είναι εμφανές, λοιπόν, πως τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. καθώς και οι εργαζόμενοι κατέχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

**Διάγραμμα 10:** Μορφωτικό επίπεδο



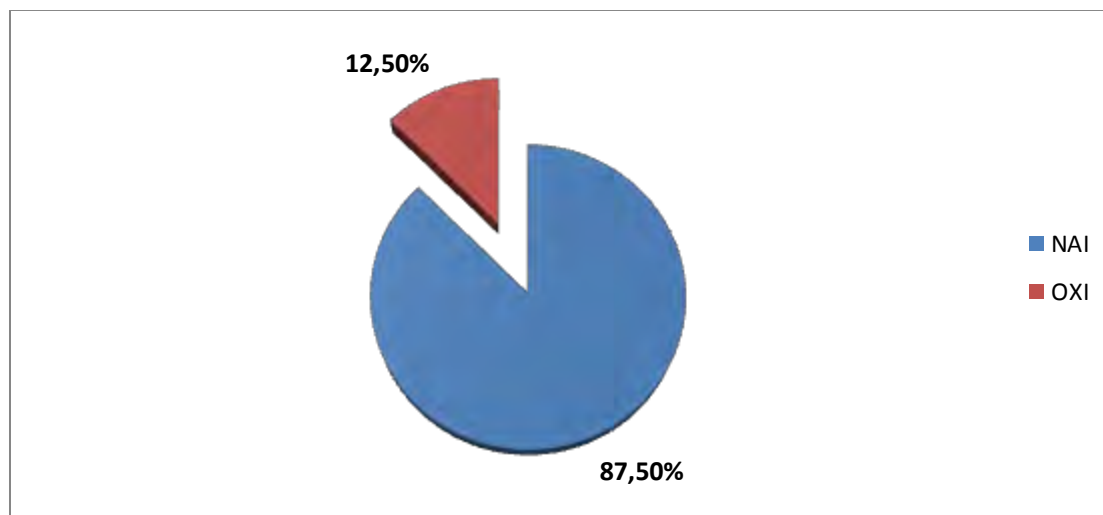
Αναφορικά με την επαγγελματική εμπειρία των ερωτώμενων, η πλειοψηφία έχει 25-29 έτη επαγγελματικής εμπειρίας με ποσοστό 25%. Ακολουθούν τα έτη 15-19 και 20-24 με ποσοστό 18,75% και έπειτα τα έτη 5-9 και 10-14 με ποσοστό 12,50%. Μικρότερο ποσοστό μόλις 6,25% έχουν τα έτη 30-34 και 35-39 (Διάγραμμα 11).

**Διάγραμμα 11:** Έτη επαγγελματικής εμπειρίας



Τέλος, το 87,50% των ερωτώμενων ερχόταν σε επαφή με πολύ κόσμο στην προηγούμενη δουλειά τους (Διάγραμμα 12). Αυτό υποδηλώνει τη πιθανή μεταφορά μέρους κοινωνικού κεφαλαίου από την προηγούμενη εργασία τους στο κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. (λ.χ. κοινωνικά δίκτυα).

**Διάγραμμα 12:** Στη προηγούμενη δουλειά σας ερχόσασταν σε επαφή με πολύ κόσμο;



Σε γενικές γραμμές, οι Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας είναι νέες πολύ μικρές επιχειρήσεις με βιωσιμότητα και είναι Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας με μέσο όρο 7 μέλη και 3 εργαζόμενους. Η πλειοψηφία των «ηγετών» είναι άντρες, με μέσο όρο ηλικίας τα 45 έτη, με πολυετή επαγγελματική εμπειρία και υψηλό μορφωτικό επίπεδο (μεταπτυχιακές σπουδές) και κατέχουν σημαντική θέση στις Κοιν.Σ.Επ. καθώς είναι οι Πρόεδροι της Διοικούσας Επιτροπής.

#### **Εσωτερικό Κοινωνικό Κεφάλαιο**

Το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ. εκτιμήθηκε μέσω της μέτρησης των τριών διαστάσεων: δομική, γνωστική και σχεσιακή διάσταση (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

##### *Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο*

Το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, αφορά το βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.. Από τις σχετικές συχνότητες των ερωτημάτων της δομικής διάστασης του κοινωνικού κεφαλαίου, οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 6, παρατηρείται πως στις υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ. τα μέλη ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους αφού τα μεγαλύτερα ποσοστά βρίσκονται μεταξύ των βαθμών 5 έως 10 της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε, όπου το 0 ορίστηκε ως Διαφωνώ Απόλυτα και το 10 ως Συμφωνώ Απόλυτα. Η ύπαρξη ανταλλαγής πληροφοριών και, επομένως, δομικού κοινωνικού κεφαλαίου, είναι εμφανής και από τους μέσους όρους των ερωτημάτων αφού όλοι οι μέσοι όροι είναι μεγαλύτεροι του 5 που αποτελεί τη μέση βαθμολογία της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (Πίνακας 6, Διάγραμμα 13). Ο Πίνακας 6 περιέχει και την τυπική απόκλιση κάθε ερευνητικού στοιχείου η οποία ορίζεται ως η αριθμητική μέτρηση του μέσου όρου της απόκλισης των δεδομένων γύρω από τον μέσο όρο.

**Πίνακας 6:** Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	M.O.	T.A.
Σχετικές συχνότητες (%)														
Τα μέλη συμμετέχουν σε ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ τους	6,25	0	0	0	6,25	12,5	0	12,5	12,5	12,5	37,5	16	7,63	2,87
Τα μέλη δεν έχουν κρυφές προσωπικές επιδιώξεις	6,25	0	12,5	0	0	12,5	0	6,25	18,75	12,5	31,25	16	7,06	3,30
Τα μέλη αποδέχονται εποικοδομητική κριτική χωρίς να θίγονται προσωπικά	0	6,25	0	6,25	0	18,75	6,25	6,25	12,5	18,75	25	16	7,19	2,76
Τα μέλη συζητούν προσωπικά τους θέματα, όταν αυτά επηρεάζουν την απόδοσή τους στη δουλειά	0	0	0	6,25	12,5	25	12,5	0	18,75	18,75	6,25	16	6,50	2,19
Τα μέλη μοιράζονται πρόθυμα πληροφορίες μεταξύ τους	0	0	0	6,25	0	18,75	0	0	31,25	6,25	37,5	16	7,94	2,26
Το κάθε μέλος ενημερώνει τα υπόλοιπα μέλη για όποια θέματα προκύπτουν	0	0	12,5	0	12,5	6,25	0	0	18,75	12,5	37,5	16	7,44	2,99

**Διάγραμμα 13:** Δομικό Κοινωνικό Κεφάλαιο



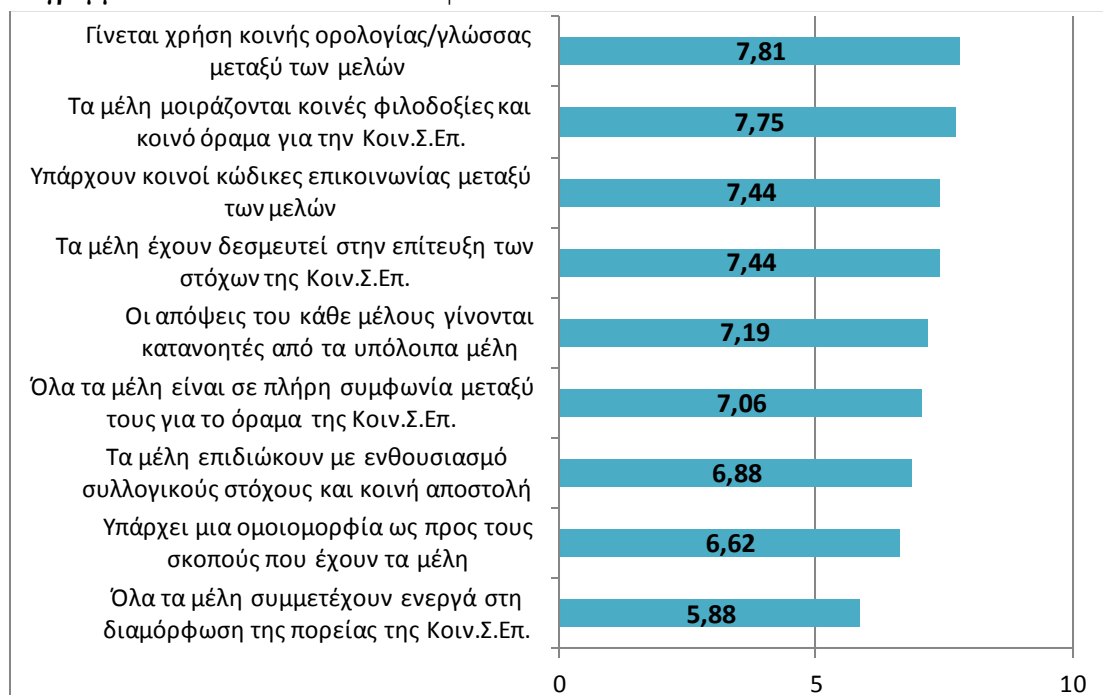
### Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο

Το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο στην παρούσα έρευνα προσεγγίστηκε ως το κοινό όραμα, οι κοινοί κώδικες επικοινωνίας και η κοινή γλώσσα μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.. Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των σχετικών ερωτημάτων. Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες βρίσκονται στο φάσμα από 5 έως 10 της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (0:Διαφωνώ Απόλυτα, 10:Συμφωνώ Απόλυτα), υποδεικνύοντας την ύπαρξη κοινού οράματος, κοινών κωδικών επικοινωνίας και κοινής γλώσσας μεταξύ των μελών και, κατά συνέπεια, την ύπαρξη της γνωστική διάστασης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου. Αυτό επαληθεύεται και από τους μέσους όρους των ερωτημάτων αφού όλοι τους έχουν τιμή μεγαλύτερη από το 5 που αποτελεί τη μέση βαθμολογία της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (Πίνακας 7, Διάγραμμα 14). Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται επίσης οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων.

**Πίνακας 7:** Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	M.O.	T.A.
	Σχετικές συχνότητες (%)													
Τα μέλη μοιράζονται κοινές φιλοδοξίες και κοινό όραμα για την Κοιν.Σ.Επ.	0	0	12,5	0	0	0	6,25	6,25	37,5	6,25	31,25	16	7,75	2,54
Τα μέλη επιδιώκουν με ενθουσιασμό συλλογικούς στόχους και κοινή αποστολή	0	0	6,25	6,25	6,25	12,5	6,25	12,5	18,75	18,75	12,5	16	6,88	2,47
Υπάρχει μια ομοιομορφία ως προς τους σκοπούς που έχουν τα μέλη	6,25	6,25	0	0	0	6,25	18,75	25	6,25	25	6,25	16	6,63	2,78
Τα μέλη έχουν δεσμευτεί στην επίτευξη των στόχων της Κοιν.Σ.Επ.	6,25	0	6,25	0	0	6,25	12,5	0	18,75	25	25	16	7,44	2,97
Όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πορείας της Κοιν.Σ.Επ.	12,5	6,25	0	6,25	12,5	6,25	6,25	6,25	6,25	25	12,5	16	5,88	3,54
Όλα τα μέλη είναι σε πλήρη συμφωνία μεταξύ τους για το όραμα της Κοιν.Σ.Επ.	6,25	0	0	0	6,25	18,75	12,5	6,25	6,25	18,75	25	16	7,06	2,84
Οι απόψεις του κάθε μέλους γίνονται κατανοητές από τα υπόλοιπα μέλη	0	6,25	0	6,25	0	12,5	6,25	12,5	25	6,25	25	16	7,19	2,64
Γίνεται χρήση κοινής ορολογίας/γλώσσας μεταξύ των μελών	0	0	0	0	6,25	12,5	12,5	6,25	12,5	25	25	16	7,81	2,04
Υπάρχουν κοινοί κώδικες επικοινωνίας μεταξύ των μελών	0	0	0	6,25	0	18,75	6,25	18,8	6,25	25	18,75	16	7,44	2,16

**Διάγραμμα 14:** Γνωστικό Κοινωνικό Κεφάλαιο



#### *Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο*

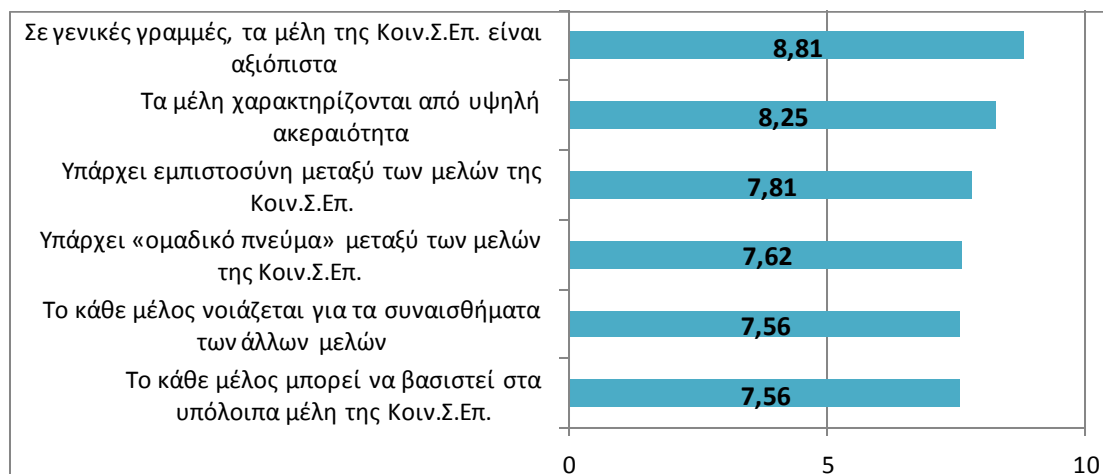
Το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο προσεγγίστηκε ως η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.. Από τις απαντήσεις στο σχετικών ερωτημάτων (Πίνακας 8), παρατηρείται πως στις υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ. υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών καθώς οι περισσότερες βρίσκονται μεταξύ των τιμών 5 έως 10 της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε (0:Διαφωνώ Απόλυτα, 10:Συμφωνώ Απόλυτα). Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και, συνεπώς, η ύπαρξη σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, επαληθεύεται από τους μέσους όρους των απαντήσεων. Παρατηρείται ότι όλοι οι μέσοι όροι είναι μεγαλύτεροι του 5 που αποτελεί τη μέση βαθμολογία της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert (Πίνακας 8, Διάγραμμα 15). Ο Πίνακας 8 περιέχει τις τυπικές αποκλίσεις.



**Πίνακας 8:** Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο

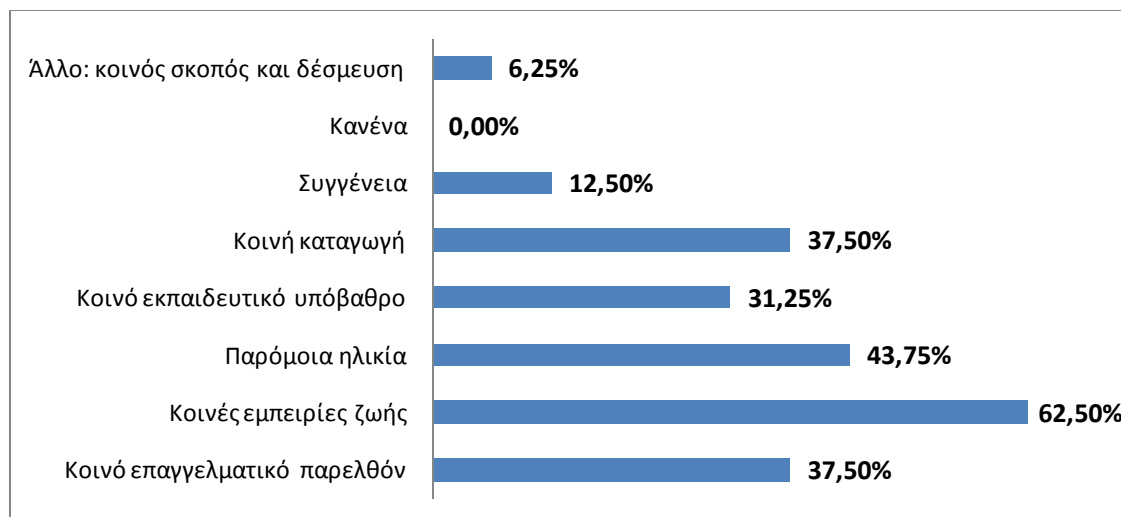
Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	Μ.Ο.	Τ.Α.
	Σχετικές συχνότητες (%)													
Το κάθε μέλος μπορεί να βασιστεί στα υπόλοιπα μέλη της Κοιν.Σ.Επ.	0	6,25	0	0	0	18,75	0	6,25	31,25	12,5	25	16	7,56	2,48
Το κάθε μέλος νοιάζεται για τα συναισθήματα των άλλων μελών	0	0	12,5	0	0	12,5	0	0	25	31,25	18,75	16	7,56	2,63
Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.	0	0	6,25	6,25	0	0	12,5	6,25	12,5	31,25	25	16	7,81	2,46
Τα μέλη χαρακτηρίζονται από υψηλή ακεραιότητα	0	0	0	0	6,25	0	6,25	12,5	18,75	37,5	18,75	16	8,25	1,61
Υπάρχει «ομαδικό πνεύμα» μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.	0	6,25	0	0	0	12,5	6,25	6,25	25	25	18,75	16	7,63	2,39
Σε γενικές γραμμές, τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. είναι αξιόπιστα	0	0	0	0	0	0	6,25	6,25	25	25	37,5	16	8,81	1,22

**Διάγραμμα 15:** Σχεσιακό Κοινωνικό Κεφάλαιο



Τέλος, όσον αφορά στα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των μελών, το μεγαλύτερο ποσοστό των μελών παρουσιάζει κοινές εμπειρίες ζωής (62,50%) ενώ πολλά μέλη έχουν παρόμοια ηλικία (43,75%), κοινό επαγγελματικό παρελθόν (37,50%), κοινή καταγωγή (37,50%) και κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο (31,25%). Επίσης, μερικά μέλη έχουν κάποιες μορφής συγγένεια μεταξύ τους (12,50%). Τέλος, όπως συμπληρώθηκε από τους ίδιους τους συμμετέχοντες στην επιλογή «Άλλο», μεταξύ των μελών υπάρχει κοινός σκοπός και δέσμευση (6,25%) (Διάγραμμα 16).

**Διάγραμμα 16:** Κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.



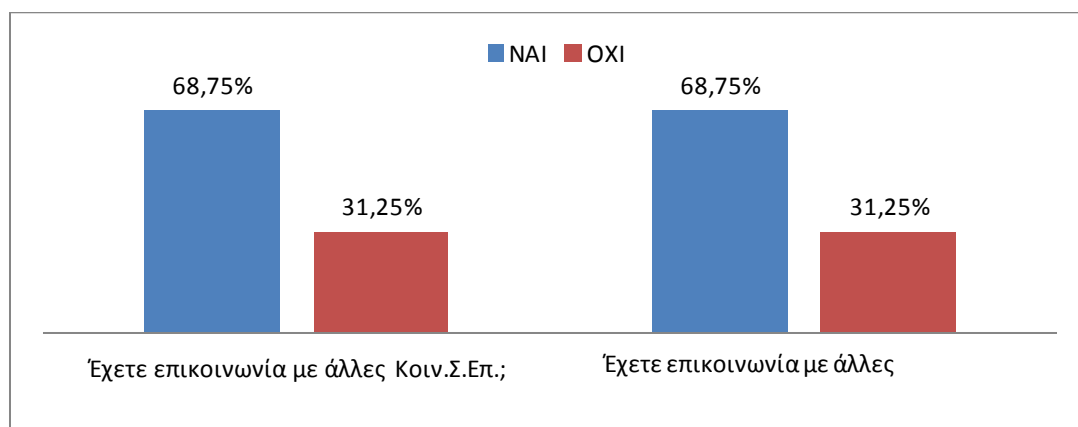
Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται πως οι Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας παρουσιάζουν σημαντικό εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο γεγονός που γίνεται αντιληπτό από την ύπαρξη, σε σημαντικό βαθμό, των τριών διαστάσεων του, ήτοι της δομικής, της γνωστικής και της σχεσιακής διάστασης. Υπάρχουν, δηλαδή, καλής ποιότητας σχέσεις μέσα στις Κοιν.Σ.Επ. με σημαντική αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών.

#### **Εξωτερικό Κοινωνικό Κεφάλαιο**

Το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ. μετρήθηκε μέσω της συμμετοχής σε κοινωνικά δίκτυα και των σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές, όπως αυτά εκτιμήθηκαν από τις ίδιες τις Κοιν.Σ.Επ..

Παρατηρούμε ότι από τις Κοιν.Σ.Επ. που συμμετείχαν στην έρευνα το 68,75% βρίσκεται σε επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και το ίδιο ποσοστό (68,75%) επικοινωνεί με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων (Διάγραμμα 17).

**Διάγραμμα 17:** Επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων

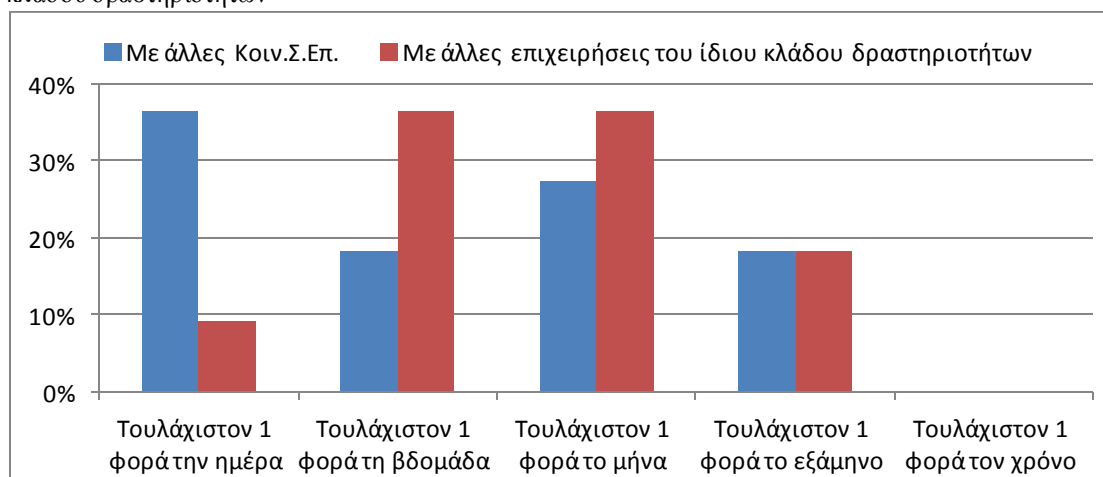


Η συχνότητα επικοινωνίας των Κοιν.Σ.Επ. με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων παρουσιάζεται στο Πίνακα 9. Όπως φαίνεται, το 36,36% των Κοιν.Σ.Επ. έχουν καθημερινή επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ., το 18,18% εβδομαδιαία, το 27,27% μηνιαία, ενώ το υπόλοιπο 18,18% επικοινωνούν τουλάχιστον μία φορά το εξάμηνο με άλλες Κοιν.Σ.Επ. (Πίνακας 9, Διάγραμμα 18). Σχετικά με τη συχνότητα επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων, μόνο το 9,09% των Κοιν.Σ.Επ. επικοινωνεί τουλάχιστον μία φορά την ημέρα, το 36,36% επικοινωνούν σε εβδομαδιαία βάση, το 36,36% σε μηνιαία βάση, το 18,18% επικοινωνούν τουλάχιστον μία φορά το εξάμηνο ενώ (Πίνακας 9, Διάγραμμα 18). Παρατηρείται, λοιπόν, πως οι Κοιν.Σ.Επ. έχουν συχνότερη επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ. παρά με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.

**Πίνακας 9:** Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων

Συχνότητα επικοινωνίας	Με άλλες Κοιν.Σ.Επ.	Με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων
Τουλάχιστον 1 φορά την ημέρα	36,36%	9,09%
Τουλάχιστον 1 φορά τη βδομάδα	18,18%	36,36%
Τουλάχιστον 1 φορά το μήνα	27,27%	36,36%
Τουλάχιστον 1 φορά το εξάμηνο	18,18%	18,18%
Τουλάχιστον 1 φορά τον χρόνο	0,00%	0,00%

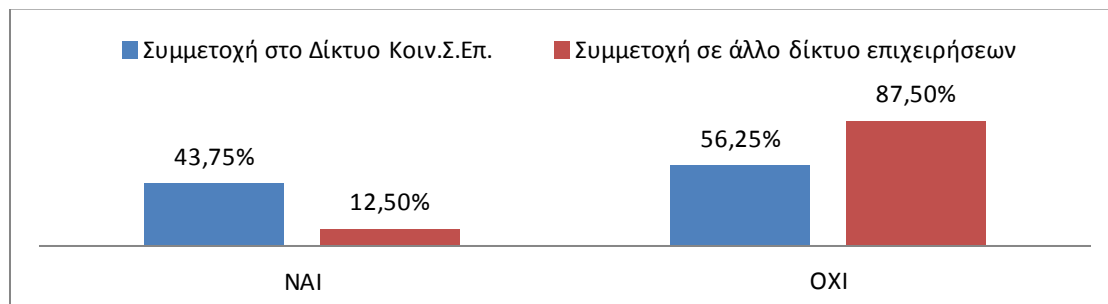
**Διάγραμμα 18:** Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ. και με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων



Αναφορικά με τη συμμετοχή σε δίκτυα, το 43,75% των Κοιν.Σ.Επ. συμμετέχουν στο Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ. (Διάγραμμα 19) από το οποίο λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες για τη λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ. (43,75%), ενημερώνονται σχετικά με τη νομοθεσία και το θεσμικό πλαίσιο (37,50%), λαμβάνουν χρήσιμες πληροφορίες για χρηματοδοτήσεις (18,75%), έχουν υποστήριξη/καθοδήγηση για όποια προβλήματα προκύπτουν (18,75%) καθώς και χρήσιμες

πληροφορίες για εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές, κτλ. (12,50%) (Πίνακας 10, Διάγραμμα 20). Επίσης, μόλις το 12,50% των Κοιν.Σ.Επ. συμμετέχει σε κάποιο άλλο δίκτυο επιχειρήσεων (Διάγραμμα 19) εκ των οποίων το 6,25% έχει λάβει χρήσιμες πληροφορίες για εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές, κτλ. ενώ το υπόλοιπο 6,25% δεν έχει ωφεληθεί (Πίνακας 10, Διάγραμμα 20).

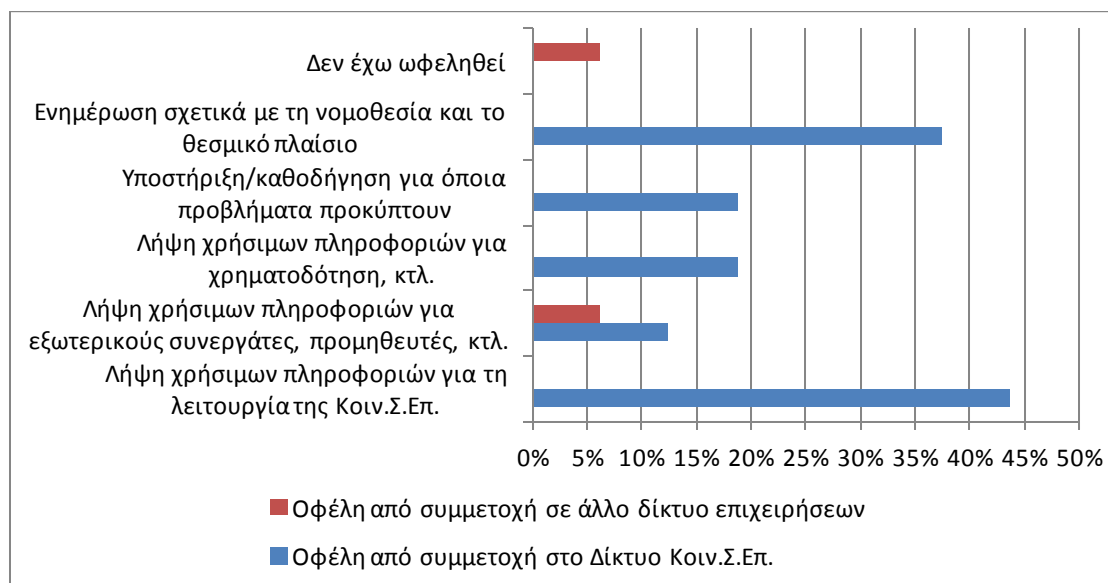
**Διάγραμμα 19:** Συμμετοχή σε δίκτυα



**Πίνακας 10:** Οφέλη από τη συμμετοχή σε δίκτυα

	Οφέλη από συμμετοχή στο Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ.	Οφέλη από συμμετοχή σε άλλο δίκτυο επιχειρήσεων
Λήψη χρήσιμων πληροφοριών για τη λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ.	43,75%	0,00%
Λήψη χρήσιμων πληροφοριών για εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές, κτλ.	12,50%	6,25%
Λήψη χρήσιμων πληροφοριών για χρηματοδότηση, κτλ.	18,75%	0,00%
Υποστήριξη/καθοδήγηση για όποια προβλήματα προκύπτουν	18,75%	0,00%
Ενημέρωση σχετικά με τη νομοθεσία και το θεσμικό πλαίσιο	37,50%	0,00%
Δεν έχω ωφεληθεί	0,00%	6,25%

**Διάγραμμα 20:** Οφέλη από τη συμμετοχή σε δίκτυα

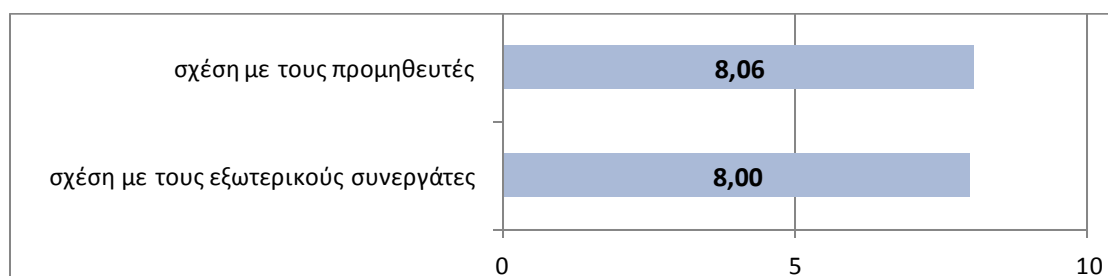


Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται η αποτίμηση των Κοιν.Σ.Επ. όσον αφορά στις σχέσεις τους με εξωτερικούς δρώντες. Από τις σχετικές συχνότητες και τους μέσους όρους υποδηλώνεται μια αρκετά ικανοποιητική σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες και τους προμηθευτές (Πίνακας 11, Διάγραμμα 21) που εφοδιάζει τις Κοιν.Σ.Επ. με μια ικανότητα πρόβλεψης πιθανών αλληλεπιδράσεων με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

**Πίνακας 11:** Σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	Μ.Ο.	Τ.Α
	Σχετικές συχνότητες (%)													
σχέση με τους εξωτερικούς συνεργάτες	0	0	0	0	0	18,75	0	12,5	18,75	31,3	18,75	16	8,00	31,25
σχέση με τους προμηθευτές	0	0	0	0	0	6,25	18,8	6,25	12,5	43,8	12,5	16	8,06	7,00

**Διάγραμμα 21:** Σχέση με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη



Συμπερασματικά, αναφορικά με το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας είναι εμφανής η ύπαρξή του αλλά σε σχετικά χαμηλό βαθμό αφού η συμμετοχή τους σε δίκτυα είναι μέτρια έως σχετικά χαμηλή, και περιορίζεται κατά βάση στο Δίκτυο Κοιν.Σ.Επ., παρόλο που φαίνεται να αποκομίζουν κάποια οφέλη από αυτή τη συμμετοχή τους. Επίσης, παρά το μικρό ποσοστό των Κοιν.Σ.Επ. που συμμετέχει σε δίκτυα, μεγάλο ποσοστό διατηρεί επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις και, ειδικότερα, καθημερινή επικοινωνία με άλλες Κοιν.Σ.Επ.. Τέλος, παρουσιάζουν αμοιβαίες σχέσεις με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και γενικά με το εξωτερικό τους περιβάλλον βελτιώνοντας, ενδεχομένως, και την επίδοσή τους.

### **Κοινωνικό Κεφάλαιο Ηγεσίας**

Μια σειρά ερωτήσεων προσπάθησε να αποτιμήσει το ατομικό κοινωνικό κεφάλαιο των ανθρώπων που διοικούν, λειτουργούν, διαχειρίζονται ή εργάζονται στις Κοιν.Σ.Επ.. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν τη γενικευμένη ή διαπροσωπική εμπιστοσύνη, το βαθμό εμπιστοσύνης στους άλλους στις μεταξύ τους σχέσεις και την αμοιβαιότητα.

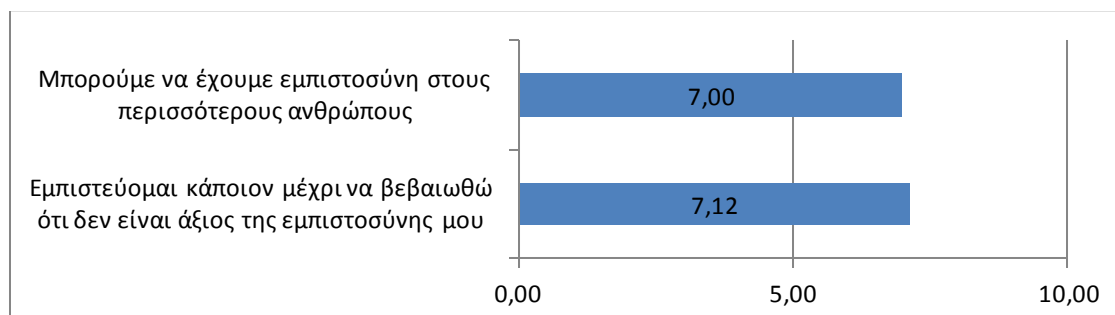
Όσον αφορά στη γενικευμένη ή διαπροσωπική εμπιστοσύνη της ηγεσίας των Κοιν.Σ.Επ., τη μεγαλύτερη συχνότητα παρουσιάζει ο βαθμός 5 της εντεκαβάθμιας κλίμακας Likert και στις δύο ερωτήσεις που έγιναν (Πίνακας 12). Ωστόσο, όλες οι απαντήσεις

βρίσκονται μεταξύ του 5 και του 10, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι έχουν υψηλό βαθμό γενικευμένης εμπιστοσύνης, και μάλιστα πολύ υψηλότερο από το μέσο όρο των κατοίκων της περιοχής (Arvanitidis et al., 2015; Arvanitidis & Nasioka, 2017). Το ίδιο γίνεται φανερό αν δούμε και τους μέσους όρους, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι της μέσης βαθμολογίας, ήτοι του 5 (Πίνακας 12, Διάγραμμα 22). Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται και οι τυπικές αποκλίσεις των δύο θέσεων.

**Πίνακας 12:** Γενικευμένη εμπιστοσύνη

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	M.O.	T.A.
	Σχετικές συχνότητες (%)													
Εμπιστεύομαι κάποιον μέχρι να βεβαιωθώ ότι δεν είναι άξιος της εμπιστοσύνης μου	0	0	0	0	0	25	18,8	12,5	18,75	12,5	12,5	16	7,13	1,78
Μπορούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στους περισσότερους ανθρώπους	0	0	0	0	0	25	12,5	31,3	12,5	6,25	12,5	16	7,00	1,67

**Διάγραμμα 22:** Γενικευμένη εμπιστοσύνη

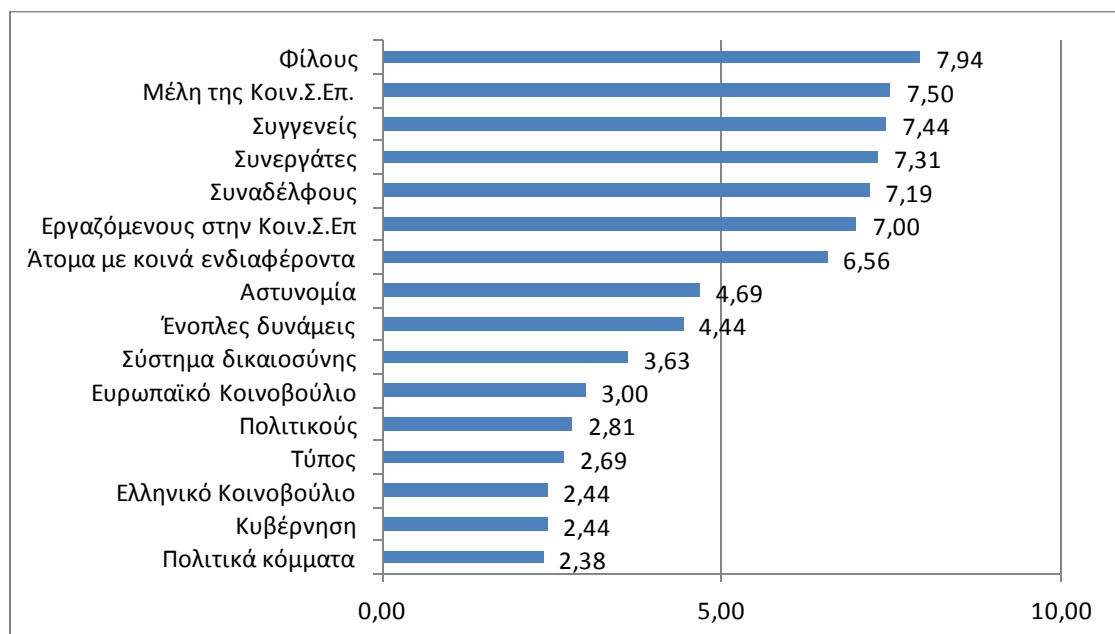


Καθώς η εμπιστοσύνη είναι μια σχετική έννοια, η οποία μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το σε ποιον απευθύνεται, η επομένη ερώτηση προσπάθησε να εκτιμήσει το βαθμό εμπιστοσύνης των ερωτώμενων προς διάφορους αποδέκτες. Βλέπουμε οι ερωτώμενοι να δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στους φίλους, στα μέλη της Κοιν.Σ.Επ., στους συγγενείς τους, στους συνεργάτες και συναδέλφους τους, στους εργαζόμενους στην Κοιν.Σ.Επ. και στα άτομα με τα οποία μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα (μέσοι όροι μεγαλύτεροι του 5), ενώ εμπιστεύονται λιγότερο οτιδήποτε έχει σχέση με την πολιτική, την εξουσία και το κράτος (μέσοι όροι μικρότεροι του 5) (Πίνακας 13, Διάγραμμα 23).

**Πίνακας 13:** Εμπιστοσύνη

Θέση/Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	Μ.Ο.	Τ.Α
	Σχετικές συχνότητες (%)													
Συγγενείς	0	0	0	0	6,25	12,5	6,25	18,8	37,5	0	18,75	16	7,44	1,79
Φίλους	0	0	0	0	0	12,5	0	18,8	31,25	25	12,5	16	7,94	1,48
Μέλη της Κοιν.Σ.Επ.	0	0	0	0	0	18,75	6,25	12,5	31,25	31,3	0	16	7,50	1,51
Εργαζόμενους στην Κοιν.Σ.Επ	6,25	0	0	6,25	0	6,25	18,8	6,25	18,75	31,3	6,25	16	7,00	2,63
Συναδέλφους	0	0	0	6,25	0	18,75	0	25	25	18,8	6,25	16	7,19	1,87
Συνεργάτες	0	0	0	6,25	0	6,25	12,5	25	25	18,8	6,25	16	7,31	1,74
Άτομα με κοινά ενδιαφέροντα	0	0	0	0	12,5	18,75	6,25	31,3	25	6,25	0	16	6,56	1,55
Πολιτικούς	31,3	6,25	6,25	6,25	18,8	25	0	6,25	0	0	0	16	2,81	2,37
Πολιτικά κόμματα	43,8	6,25	6,25	0	12,5	25	0	6,25	0	0	0	16	2,38	2,53
Κυβέρνηση	37,5	12,5	6,25	6,25	12,5	12,5	0	12,5	0	0	0	16	2,44	2,58
Ελληνικό Κοινοβούλιο	31,3	12,5	12,5	12,5	6,25	12,5	6,25	6,25	0	0	0	16	2,44	2,37
Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο	31,3	0	18,75	0	18,8	12,5	12,5	0	6,25	0	0	16	3,00	2,61
Σύστημα δικαιοσύνης	12,5	12,5	18,75	6,25	18,8	12,5	6,25	0	0	6,25	6,25	16	3,63	2,92
Αστυνομία	12,5	12,5	0	0	18,8	25	12,5	0	0	6,25	12,5	16	4,69	3,18
Ένοπλες δυνάμεις	25	6,25	0	6,25	12,5	18,75	0	0	12,5	12,5	6,25	16	4,44	3,58
Τύπος	12,5	25	18,75	12,5	12,5	6,25	6,25	0	6,25	0	0	16	2,69	2,24

**Διάγραμμα 23:** Εμπιστοσύνη



Σχετικά με την αμοιβαιότητα, οι ερωτώμενοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν κάποιον που τους βοήθησε στο παρελθόν ακόμα και με προσωπικό κόστος (Μ.Ο.=8,31>5), να ανταποδώσουν μια προσωπική χάρη (Μ.Ο.=8,44>5), να βοηθήσουν επίσης κάποιον που τους βοήθησε με κάποιο ζήτημα στη δουλειά (Μ.Ο.=8,63>5), νιώθουν δέσμευση να ξεπληρώσουν

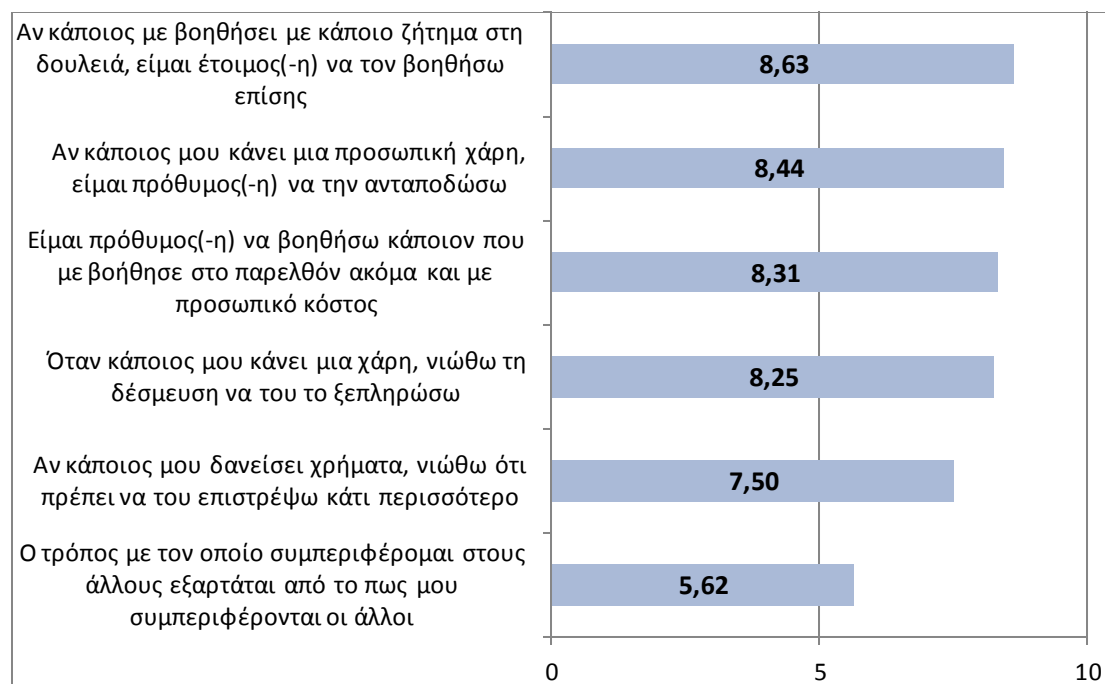
μια χάρη (Μ.Ο.=8,25>5) και νιώθουν πως πρέπει να επιστρέψουν κάτι περισσότερο όταν κάποιος τους δανείσει χρήματα (Μ.Ο.=7,50>5). Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται στους άλλους δεν εξαρτάται πάντα από το πως τους συμπεριφέρονται οι άλλοι (Μ.Ο.=5,63) (Πίνακας 14, Διάγραμμα 24). Γενικά παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό αμοιβαιότητας καθώς φαίνεται να ανταποδίδουν συναισθήματα και πράξεις.

**Πίνακας 14:** Αμοιβαιότητα

Θέση/Κλίμακα	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	Μ.Ο.	Τ.Α
	Σχετικές συχνότητες (%)													
Είμαι πρόθυμος(-η) να βοηθήσω κάποιον που με βοήθησε στο παρελθόν ακόμα και με προσωπικό κόστος	0	0	0	0	12,5	6,25	0	6,25	12,5	18,8	43,75	16	8,31	2,18
Αν κάποιος μου κάνει μια προσωπική χάρη, είμαι πρόθυμος(-η) να την ανταποδώσω	0	0	0	6,25	0	6,25	0	12,5	12,5	18,8	43,75	16	8,44	2,06
Αν κάποιος με βοηθήσει με κάποιο ζήτημα στη δουλειά, είμαι έτοιμος(-η) να τον βοηθήσω επίσης	0	0	0	0	6,25	6,25	0	6,25	12,5	25	43,75	16	8,63	1,86
Όταν κάποιος μου κάνει μια χάρη, νιώθω τη δέσμευση να του το ξεπληρώσω	0	0	0	6,25	0	6,25	0	12,5	18,75	25	31,25	16	8,25	1,98
Αν κάποιος μου δανείσει χρήματα, νιώθω ότι πρέπει να του επιστρέψω κάτι περισσότερο	0	0	0	6,25	0	12,5	18,8	0	18,75	31,3	12,5	16	7,50	2,07
Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρομαι στους άλλους εξαρτάται από το πως μου συμπεριφέρονται οι άλλοι	6,25	0	6,25	12,5	6,25	25	12,5	0	6,25	12,5	12,5	16	5,63	2,94



**Διάγραμμα 24:** Αμοιβαιότητα



Συνολικά, οι «ηγέτες» παρουσιάζουν ικανοποιητικό βαθμό γενικευμένης εμπιστοσύνης, αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης προς άτομα με τα οποία έχουν διαπροσωπικές επαφές, ενώ υπάρχει σημαντικά χαμηλός βαθμός εμπιστοσύνης προς την εξουσία, τις αρχές, το κράτος και το σύστημα δικαιοσύνης. Μπορεί να ειπωθεί πως υφίσταται ένα σημαντικό κοινωνικό κεφάλαιο ηγεσίας το οποίο, ενδεχομένως, να μεταφέρεται στο κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ..

## 7.2.

### *Δείκτες Μέτρησης Κοινωνικού Κεφαλαίου*

Ένας από τους σκοπούς της παρούσας έρευνας είναι η δημιουργία ενός δείκτη για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ.. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, δημιουργήθηκαν δείκτες για τη μέτρηση του δομικού, γνωστικού και σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου προκειμένου να υπολογισθεί το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο κάθε Κοιν.Σ.Επ., ένας δείκτης για τη μέτρηση του εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. καθώς και ένας δείκτης για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου της ηγεσίας. Έτσι, μέσω των δεικτών του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου και του κοινωνικού κεφαλαίου της ηγεσίας έγινε εφικτή η μέτρηση του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου της κάθε Κοιν.Σ.Επ..

### Δείκτης Μέτρησης Δομικού Κοινωνικού Κεφαλαίου - $\delta_{\Delta\text{KK}}$

Το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο ( $\Delta\text{KK}$ ) περιείχε έξι ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{\Delta\text{KK}}$ :

$X_{1i} \rightarrow$  Τα μέλη συμμετέχουν σε ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ τους.

$X_{2i} \rightarrow$  Τα μέλη δεν έχουν κρυφές προσωπικές επιδιώξεις.

$X_{3i} \rightarrow$  Τα μέλη αποδέχονται εποικοδομητική κριτική χωρίς να θίγονται προσωπικά.

$X_{4i} \rightarrow$  Τα μέλη συζητούν προσωπικά τους θέματα, όταν αυτά επηρεάζουν την απόδοσή τους στη δουλειά.

$X_{5i} \rightarrow$  Τα μέλη μοιράζονται πρόθυμα πληροφορίες μεταξύ τους.

$X_{6i} \rightarrow$  Το κάθε μέλος ενημερώνει τα υπόλοιπα μέλη για όποια θέματα προκύπτουν.

Ο γενικός τύπος του δείκτη  $\delta_{\Delta\text{KK}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. έχει ως εξής:

$$\delta_{\Delta\text{KK}i} = \text{mean}(X_{1i} + X_{2i} + X_{3i} + X_{4i} + X_{5i} + X_{6i}) \quad (1)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Επομένως, χρησιμοποιώντας τον τύπο (1) για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{\Delta\text{KK}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. παίρνουμε τον Πίνακα 15. Η πρώτη στήλη του πίνακα περιέχει τις Κοιν.Σ.Επ. οι οποίες έχουν κωδικοποιηθεί ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν (Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας=ΣΚΩ, Ένταξης Ευάλωτων Ομάδων=ΕΕΥΟ, Ένταξης Ειδικών Ομάδων=ΕΕΙΟ). Από τον Πίνακα 15 φαίνεται πως η πλειοψηφία των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας κατέχει ένα ισχυρό δομικό κοινωνικό κεφάλαιο που σημαίνει πως τα μέλη ανταλλάσσουν σε σημαντικό βαθμό πληροφορίες και γνώση μεταξύ τους.

**Πίνακας 15:** Δείκτης  $\delta_{\Delta\text{ΚΚ}}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\delta_{\Delta\text{ΚΚ}}$
ΣΚΩ_4	9,83
ΣΚΩ_8	9,83
ΣΚΩ_9	9,17
ΣΚΩ_11	9,17
ΕΕΥΟ_1	8,67
ΣΚΩ_10	8,5
ΣΚΩ_6	8,33
ΣΚΩ_5	7,83
ΣΚΩ_3	7,17
ΕΕΥΟ_2	6,83
ΣΚΩ_7	6,5
ΣΚΩ_2	6,33
ΣΚΩ_12	5,67
ΣΚΩ_1	5,33
ΕΕΥΟ_3	4,33
ΕΕΙΟ_1	3,17

Δείκτης Μέτρησης Γνωστικού Κοινωνικού Κεφαλαίου –  $\delta_{\Gamma\text{ΚΚ}}$

Το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο (ΓΚΚ) περιείχε εννέα ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{\Gamma\text{ΚΚ}}$ :

$Y_{1i} \rightarrow$  Τα μέλη μοιράζονται κοινές φιλοδοξίες και κοινό όραμα για την Κοιν.Σ.Επ.

$Y_{2i} \rightarrow$  Τα μέλη επιδιώκουν με ενθουσιασμό συλλογικούς στόχους και κοινή αποστολή.

$Y_{3i} \rightarrow$  Υπάρχει μια ομοιομορφία ως προς τους σκοπούς που έχουν τα μέλη.

$Y_{4i} \rightarrow$  Τα μέλη έχουν δεσμευτεί στην επίτευξη των στόχων της Κοιν.Σ.Επ.

$Y_{5i} \rightarrow$  Όλα τα μέλη συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πορείας της Κοιν.Σ.Επ.

$Y_{6i} \rightarrow$  Όλα τα μέλη είναι σε πλήρη συμφωνία μεταξύ τους για το όραμα της Κοιν.Σ.Επ.

$Y_{7i} \rightarrow$  Οι απόψεις του κάθε μέλους γίνονται κατανοητές από τα υπόλοιπα μέλη.

$Y_{8i} \rightarrow$  Γίνεται χρήση κοινής ορολογίας/γλώσσας μεταξύ των μελών.

$Y_{9i} \rightarrow$  Υπάρχουν κοινοί κώδικες επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Ο γενικός τύπος του δείκτη  $\delta_{ΓΚΚ}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. έχει ως εξής:

$$\delta_{ΓΚΚi} = \text{mean}(Y_{1i} + Y_{2i} + Y_{3i} + Y_{4i} + Y_{5i} + Y_{6i} + Y_{7i} + Y_{8i} + Y_{9i}) \quad (2)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Επομένως, χρησιμοποιώντας τον τύπο (2) για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{ΓΚΚ}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. παίρνουμε τον Πίνακα 16. Από την παρατήρηση του Πίνακα 16 είναι εμφανής η ύπαρξη ισχυρού γνωστικού κεφαλαίου στις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ των μελών όπως κοινή γλώσσα, κοινοί κώδικες επικοινωνίας και κοινό όραμα.

**Πίνακας 16:** Δείκτης  $\delta_{ΓΚΚ}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\delta_{ΓΚΚ}$
ΣΚΩ <sub>9</sub>	10
ΣΚΩ <sub>8</sub>	9,44
ΣΚΩ <sub>11</sub>	9,44
ΕΕΥΟ <sub>1</sub>	9,11
ΣΚΩ <sub>5</sub>	9
ΣΚΩ <sub>4</sub>	8,33
ΕΕΥΟ <sub>2</sub>	7,67
ΣΚΩ <sub>6</sub>	7,56
ΣΚΩ <sub>7</sub>	7,33
ΣΚΩ <sub>10</sub>	7,11
ΣΚΩ <sub>2</sub>	6,11
ΣΚΩ <sub>1</sub>	5,89
ΣΚΩ <sub>12</sub>	5,78
ΕΕΥΟ <sub>3</sub>	4,67
ΕΕΙΟ <sub>1</sub>	3,89
ΣΚΩ <sub>3</sub>	2,56

#### Δείκτης Μέτρησης Σχεσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου – $\delta_{ΣΚΚ}$

Το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο (ΣΚΚ) περιείχε έξι ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{ΣΚΚ}$ :

$V_{1i} \rightarrow$  Το κάθε μέλος μπορεί να βασιστεί στα υπόλοιπα μέλη της Κοιν.Σ.Επ.

$V_{2i} \rightarrow$  Το κάθε μέλος νοιάζεται για τα συναισθήματα των άλλων μελών.

$V_{3i} \rightarrow$  Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.

$V_{4i} \rightarrow$  Τα μέλη χαρακτηρίζονται από υψηλή ακεραιότητα.

$V_{5i} \rightarrow$  Υπάρχει «ομαδικό πνεύμα» μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.

$V_{6i} \rightarrow$  Σε γενικές γραμμές, τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. είναι αξιόπιστα.

Ο γενικός τύπος του δείκτη  $\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. έχει ως εξής:

$$\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}i} = \text{mean}(V_{1i} + V_{2i} + V_{3i} + V_{4i} + V_{5i} + V_{6i}) \quad (3)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Επομένως, χρησιμοποιώντας τον τύπο (3) για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. παίρνουμε τον Πίνακα 17 με την τιμή του σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου ανά Κοιν.Σ.Επ.. Παρατηρείται πως η πλειονοψία των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας εμφανίζει υψηλές τιμές σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου και, συνεπώς, η σχέση μεταξύ των μελών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 17:** Δείκτης  $\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\delta_{\Sigma\text{ΚΚ}}$
$\Sigma\text{Κ}\Omega_9$	10
$\Sigma\text{Κ}\Omega_8$	9,67
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{11}$	9,5
$\Sigma\text{Κ}\Omega_5$	9,33
$\text{ΕΕΥΟ}_1$	9,17
$\Sigma\text{Κ}\Omega_7$	9,17
$\Sigma\text{Κ}\Omega_4$	8,83
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{10}$	8,67
$\Sigma\text{Κ}\Omega_6$	8,5
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{12}$	8,5
$\Sigma\text{Κ}\Omega_3$	7,5
$\text{ΕΕΥΟ}_2$	7,5
$\Sigma\text{Κ}\Omega_1$	5,83
$\text{ΕΕΙΟ}_1$	5,5
$\Sigma\text{Κ}\Omega_2$	4,67
$\text{ΕΕΥΟ}_3$	4,67

### Δείκτης Μέτρησης Εσωτερικού Κοινωνικού Κεφαλαίου – Δ<sub>ΕΣΚΚ</sub>

Σε αυτό το σημείο, έχοντας υπολογίσει τους δείκτες δ<sub>ΔΚΚ</sub>, δ<sub>ΓΚΚ</sub> και δ<sub>ΣΚΚ</sub> καθίσταται εφικτή η δημιουργία του δείκτη για τη μέτρηση του εσωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου (Δ<sub>ΕΣΚΚ</sub>) για κάθε Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας, αφού σύμφωνα με τη θεωρία το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο έχει τρεις διαστάσεις: τη δομική, τη γνωστική και τη σχεσιακή (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren, 1999). Επομένως, ο γενικός τύπος του δείκτη Δ<sub>ΕΣΚΚ</sub> είναι ο εξής:

$$\Delta_{ΕΣΚΚi} = \text{mean}(\delta_{ΔΚΚi} + \delta_{ΓΚΚi} + \delta_{ΣΚΚi}) \quad (4)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Με τη χρήση του τύπου (4) για τον υπολογισμό του δείκτη Δ<sub>ΕΣΚΚ</sub> για κάθε Κοιν.Σ.Επ. παίρνουμε τον ακόλουθο Πίνακα 18 με το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ανά Κοιν.Σ.Επ.. Όπως, ήταν αναμενόμενο, λόγω της εμφάνισης υψηλών τιμών δομικού, γνωστικού και σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, για την πλειοψηφία των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας υφίσταται ισχυρό εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο.

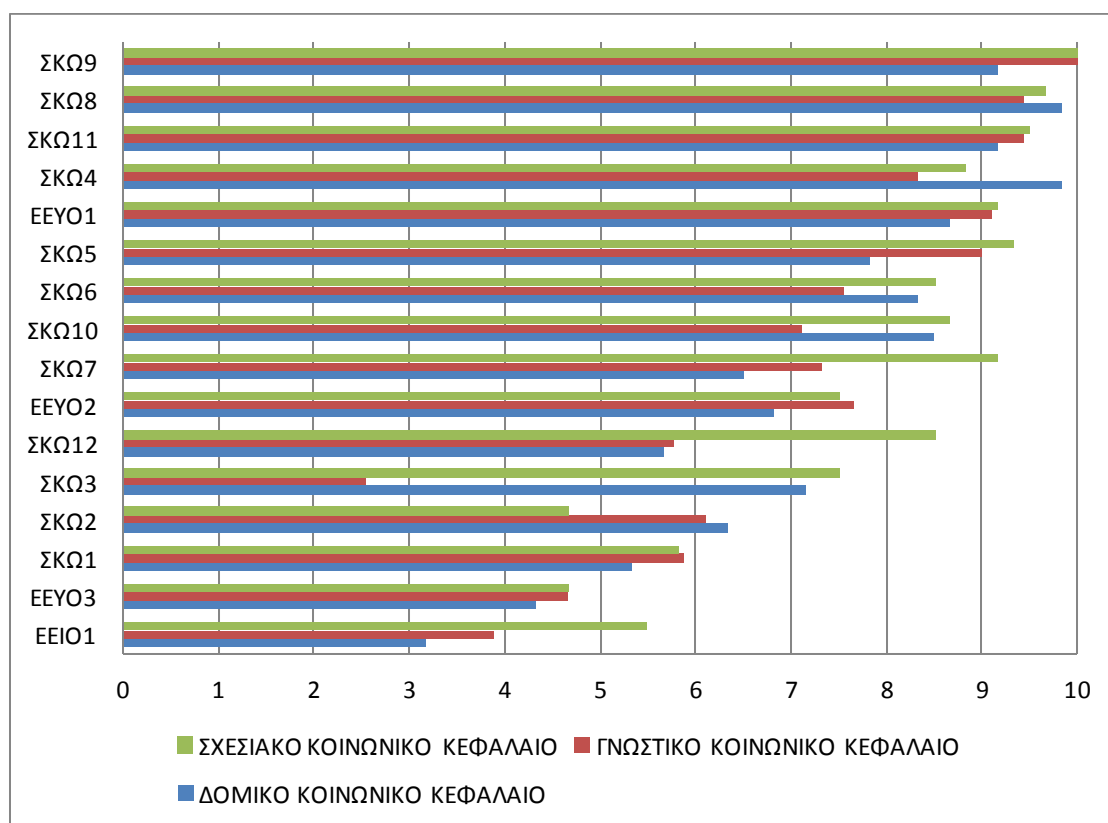
**Πίνακας 18:** Δείκτης Δ<sub>ΕΣΚΚ</sub> ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	Δ <sub>ΕΣΚΚ</sub>
ΣΚΩ <sub>9</sub>	9,72
ΣΚΩ <sub>8</sub>	9,65
ΣΚΩ <sub>11</sub>	9,37
ΣΚΩ <sub>4</sub>	9
ΕΕΥΟ <sub>1</sub>	8,98
ΣΚΩ <sub>5</sub>	8,72
ΣΚΩ <sub>6</sub>	8,13
ΣΚΩ <sub>10</sub>	8,09
ΣΚΩ <sub>7</sub>	7,67
ΕΕΥΟ <sub>2</sub>	7,33
ΣΚΩ <sub>12</sub>	6,65
ΣΚΩ <sub>3</sub>	5,74
ΣΚΩ <sub>2</sub>	5,7
ΣΚΩ <sub>1</sub>	5,69
ΕΕΥΟ <sub>3</sub>	4,56
ΕΕΙΟ <sub>1</sub>	4,19

Το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο απεικονίζεται ανά Κοιν.Σ.Επ. στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 25) μέσω των τριών διαστάσεών του, ήτοι τη δομική, τη γνωστική

και τη σχεσιακή διάσταση. Παρατηρείται πως, κατά πλειοψηφία, το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο υπερτερεί των υπολοίπων. Ακολουθεί το γνωστικό και έπειτα το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο. Επομένως, η δομή και το είδος των σχέσεων που υφίστανται εντός των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας χαρακτηρίζεται κατά βάση από την εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των μελών, τα οποία μοιράζονται κοινό όραμα, χρησιμοποιούν κοινούς κώδικες επικοινωνίας και κοινή γλώσσα και, τέλος, ανταλλάσσουν μεταξύ τους σημαντικές πληροφορίες που αφορούν τη λειτουργία της Κοιν.Σ.Επ. και όποια σημαντικά θέματα προκύπτουν.

**Διάγραμμα 25:** Εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ανά Κοιν.Σ.Επ.



#### Δείκτης Μέτρησης Εξωτερικού Κοινωνικού Κεφαλαίου – $\delta_{ΕΕΚΚ}$

Ένας ακόμα δείκτης που είναι απαραίτητος προκειμένου να υπολογιστεί ο δείκτης του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου ανά Κοιν.Σ.Επ. είναι ο δείκτης  $\delta_{ΕΕΚΚ}$ . Ο δείκτης  $\delta_{ΕΕΚΚ}$  μετράει το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο (ΕΕΚΚ) των Κοιν.Σ.Επ. και περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές:

$W_{1i}$  → Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες Κοιν.Σ.Επ.

$W_{2i}$  → Συχνότητα επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοτήτων.

$W_{3i} \rightarrow$  Ικανοποίηση της Κοιν.Σ.Επ. ως προς το εύρος των δεσμών με εξωτερικούς συνεργάτες.

$W_{4i} \rightarrow$  Ικανοποίηση της Κοιν.Σ.Επ. ως προς το εύρος των δεσμών με προμηθευτές.

Ο γενικός τύπος του δείκτη  $\delta_{\Xi\text{KK}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. έχει ως εξής:

$$\delta_{\Xi\text{KK}i} = \text{mean}(W_{1i} + W_{2i} + W_{3i} + W_{4i}) \quad (5)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Με τη χρήση του τύπου (5) για τον υπολογισμό του δείκτη  $\delta_{\Xi\text{KK}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. παίρνουμε το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ανά Κοιν.Σ.Επ. για το Νομό Μαγνησίας (Πίνακας 19). Παρατηρείται πως, σε σχέση με τις προηγούμενες μορφές κοινωνικού κεφαλαίου, το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο παρουσιάζει ελαφρώς χαμηλότερες τιμές. Παρόλα αυτά, μεμονωμένα, μπορεί να ειπωθεί πως υπάρχει ικανοποιητική ποσότητα εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου που συνεπάγεται την ύπαρξη αμοιβαίων σχέσεων των Κοιν.Σ.Επ. με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και τη συμμετοχή σε σχετικά δίκτυα.

**Πίνακας 19:** Δείκτης  $\delta_{\Xi\text{KK}}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\delta_{\Xi\text{KK}}$
ΣΚΩ <sub>4</sub>	8,50
ΣΚΩ <sub>2</sub>	8,25
ΣΚΩ <sub>6</sub>	7,75
ΣΚΩ <sub>8</sub>	7,75
ΣΚΩ <sub>9</sub>	7,50
ΣΚΩ <sub>10</sub>	7,50
ΣΚΩ <sub>3</sub>	7,25
ΣΚΩ <sub>5</sub>	6,25
ΕΕΥΟ <sub>3</sub>	6,00
ΕΕΥΟ <sub>2</sub>	5,75
ΣΚΩ <sub>7</sub>	5,00
ΕΕΙΟ <sub>1</sub>	5,00
ΣΚΩ <sub>11</sub>	4,75
ΣΚΩ <sub>12</sub>	4,75
ΕΕΥΟ <sub>1</sub>	4,25
ΣΚΩ <sub>1</sub>	3,75



### Δείκτης Μέτρησης Οργανωσιακού Κοινωνικού Κεφαλαίου – $\Delta_{OKK}$

Για τον υπολογισμό του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (OKK), δηλαδή του εσωτερικού και εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου συνολικά, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των  $\Delta_{ΕΣΚΚ}$  και  $\delta_{ΕΣΚΚ}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ.. Επομένως, ο γενικός τύπος του δείκτη  $\Delta_{OKK}$  είναι:

$$\Delta_{OKKi} = \text{mean}(\Delta_{ΕΣΚΚi} + \delta_{ΕΣΚΚi}) \quad (6)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Χρησιμοποιώντας τον τύπο (6) παίρνουμε τον Πίνακα 20 με το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο της εκάστοτε Κοιν.Σ.Επ., μέσω της παρατήρησης του οποίου μπορεί να ειπωθεί πως η πλειοψηφία των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας παρουσιάζει σημαντική ποσότητα οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου, όπου η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, η κατανόηση και το ομαδικό πνεύμα των μελών καθώς και οι συνδέσεις με εξωτερικά δίκτυα και ενδιαφερόμενα μέρη είναι ισχυρά.

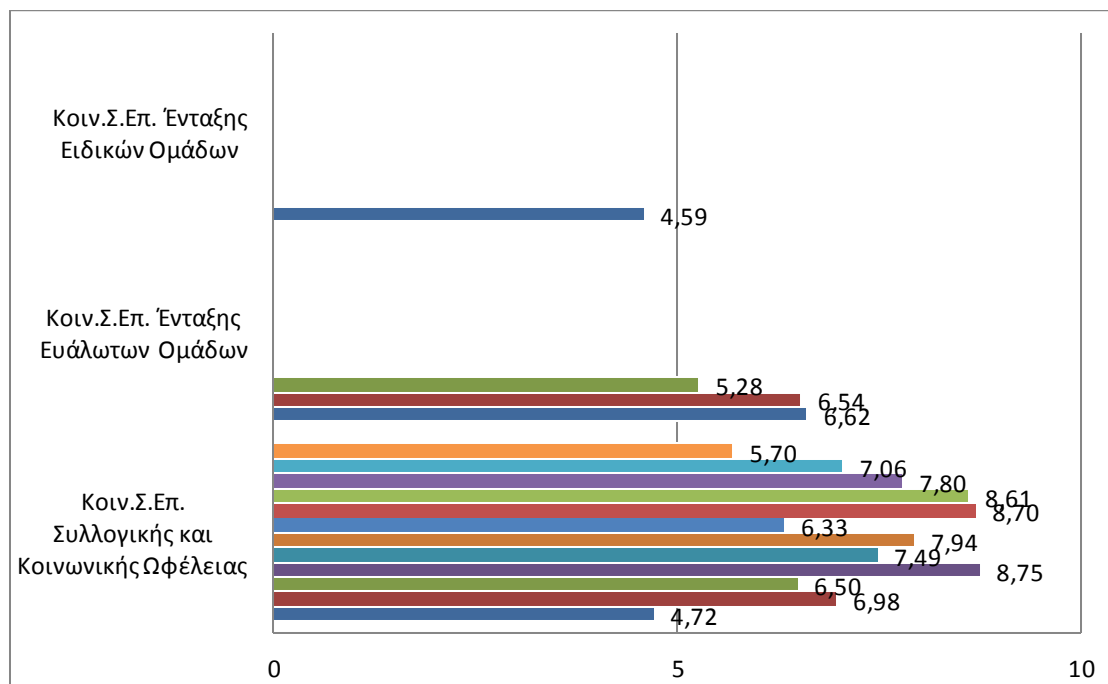
**Πίνακας 20:** Δείκτης  $\Delta_{OKK}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\Delta_{OKK}$
$\Sigma\text{Κ}\Omega_4$	8,75
$\Sigma\text{Κ}\Omega_8$	8,70
$\Sigma\text{Κ}\Omega_9$	8,61
$\Sigma\text{Κ}\Omega_6$	7,94
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{10}$	7,80
$\Sigma\text{Κ}\Omega_5$	7,49
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{11}$	7,06
$\Sigma\text{Κ}\Omega_2$	6,98
$\text{ΕΕΥΟ}_1$	6,62
$\text{ΕΕΥΟ}_2$	6,54
$\Sigma\text{Κ}\Omega_3$	6,50
$\Sigma\text{Κ}\Omega_7$	6,33
$\Sigma\text{Κ}\Omega_{12}$	5,70
$\text{ΕΕΥΟ}_3$	5,28
$\Sigma\text{Κ}\Omega_1$	4,72
$\text{ΕΕΙΟ}_1$	4,59

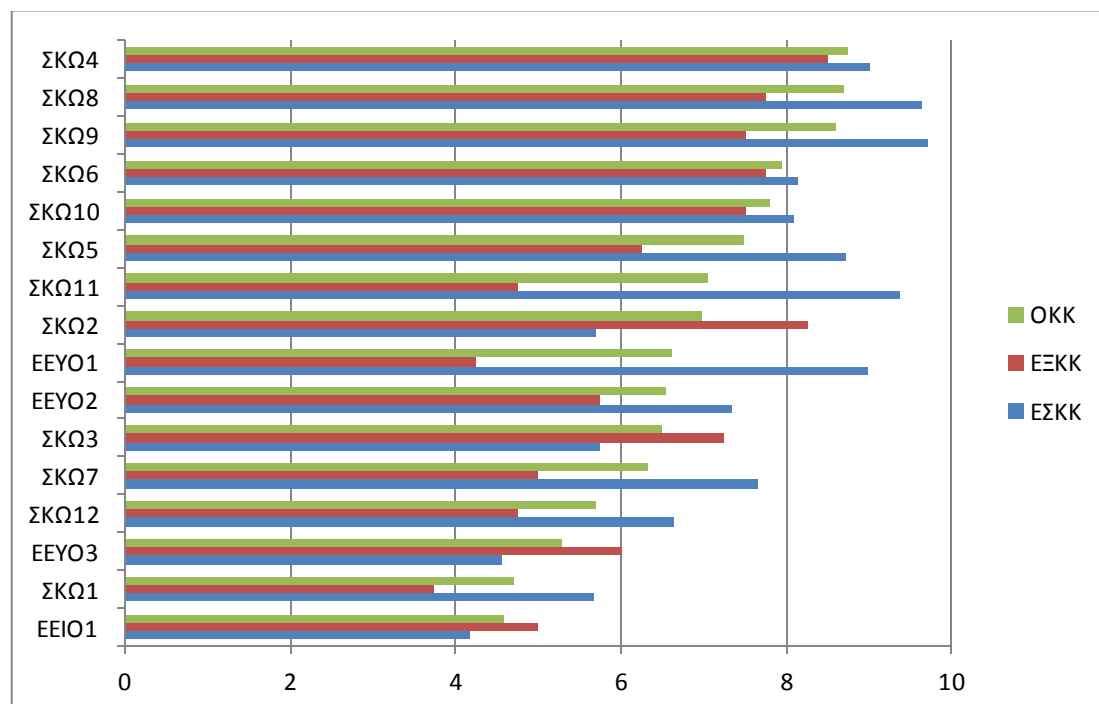
Στο διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 26) απεικονίζεται το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο ανά κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.. Παρατηρείται πως δεν υπάρχει μια ομοιομορφία στο κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων κάθε κατηγορίας, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο των Κοιν.Σ.Επ. δεν επηρεάζεται από την κατηγορία στην οποία ανήκουν. Από τη σύγκριση των δεικτών  $\Delta_{ΕΣΚΚ}$

και  $\delta_{\text{ΕΕΚΚ}}$  γίνεται αντιληπτό πως οι χαμηλότερες τιμές εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου, σε σχέση με το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο, επηρεάζουν το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο της κάθε Κοιν.Σ.Επ. αλλάζοντάς τους θέση στην τελική κατάταξη του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (Διάγραμμα 27). Παρατηρείται, δηλαδή, πως Κοιν.Σ.Επ. με ισχυρό εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να κατέχουν ένα όχι και τόσο ισχυρό εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο.

**Διάγραμμα 26:** Οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο ανά κατηγορία Κοιν.Σ.Επ.



**Διάγραμμα 27:** ΟΚΚ, ΕΕΚΚ, ΕΣΚΚ ανά Κοιν.Σ.Επ.



### Δείκτης Μέτρησης Κοινωνικού Κεφαλαίου Ηγεσίας– $\delta_{HKK}$

Για τον υπολογισμό του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου ανά Κοιν.Σ.Επ. είναι απαραίτητη η δημιουργία του δείκτη  $\delta_{HKK}$ , ο οποίος μετράει το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας (HKK) στη βάση της εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας που επιδεικνύει. Αυτό υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τις εξής μεταβλητές:

$E_{1i} \rightarrow$  Εμπιστεύομαι κάποιον μέχρι να βεβαιωθώ ότι δεν είναι άξιος της εμπιστοσύνης μου.

$E_{2i} \rightarrow$  Μπορούμε να έχουμε εμπιστοσύνη στους περισσότερους ανθρώπους.

$A_{1i} \rightarrow$  Είμαι πρόθυμος(-η) να βοηθήσω κάποιον που με βοήθησε στο παρελθόν ακόμα και με προσωπικό κόστος.

$A_{2i} \rightarrow$  Αν κάποιος μου κάνει μια προσωπική χάρη, είμαι πρόθυμος(-η) να την ανταποδώσω.

$A_{3i} \rightarrow$  Αν κάποιος με βοηθήσει με κάποιο ζήτημα στη δουλειά, είμαι έτοιμος(-η) να τον βοηθήσω επίσης.

$A_{4i} \rightarrow$  Όταν κάποιος μου κάνει μια χάρη, νιώθω τη δέσμευση να του το ξεπληρώσω.

$A_{5i} \rightarrow$  Αν κάποιος μου δανείσει χρήματα, νιώθω ότι πρέπει να του επιστρέψω κάτι περισσότερο.

$A_{6i} \rightarrow$  Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρομαι στους άλλους εξαρτάται από το πως μου συμπεριφέρονται οι άλλοι.

Ο γενικός τύπος του δείκτη  $\delta_{HKK}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ. έχει ως εξής:

$$\delta_{HKKi} = [\text{mean}(E_{1i} + E_{2i}) + \text{mean}(A_{1i} + A_{2i} + A_{3i} + A_{4i} + A_{5i} + A_{6i})] / 2 \quad (7)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

Χρησιμοποιώντας τον τύπο (7) παίρνουμε τον Πίνακα 21 με το κοινωνικό κεφάλαιο του ηγέτη της εκάστοτε Κοιν.Σ.Επ., όπου παρατηρείται πως για την πλειονοψία των Κοιν.Σ.Επ. οι ηγέτες διαθέτουν σημαντική ποσότητα κοινωνικού κεφαλαίου που συνεπάγεται την ύπαρξη υψηλών βαθμών εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας στις σχέσεις τους.

**Πίνακας 21:** Δείκτης  $\delta_{\text{ΗΚΚ}}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

Κοιν.Σ.Επ.	$\delta_{\text{ΗΚΚ}}$
ΕΕΙΟ <sub>1</sub>	10,00
ΣΚΩ <sub>3</sub>	9,17
ΣΚΩ <sub>9</sub>	8,50
ΣΚΩ <sub>5</sub>	8,25
ΣΚΩ <sub>12</sub>	8,17
ΕΕΥΟ <sub>1</sub>	8,00
ΣΚΩ <sub>4</sub>	7,67
ΣΚΩ <sub>8</sub>	7,67
ΣΚΩ <sub>10</sub>	7,42
ΣΚΩ <sub>7</sub>	7,42
ΣΚΩ <sub>6</sub>	7,33
ΣΚΩ <sub>11</sub>	7,08
ΕΕΥΟ <sub>2</sub>	6,08
ΣΚΩ <sub>2</sub>	5,83
ΕΕΥΟ <sub>3</sub>	5,25
ΣΚΩ <sub>1</sub>	5,00

Δείκτης Μέτρησης Συνολικού Κοινωνικού Κεφαλαίου –  $\Delta_{\text{ΚΚ}}$

Για τον υπολογισμό του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων υπολογίστηκε ο μέσος όρος των δεικτών  $\Delta_{\text{ΟΚΚ}}$  και  $\delta_{\text{ΗΚΚ}}$  για κάθε Κοιν.Σ.Επ.. Επομένως, ο γενικός τύπος του δείκτη  $\Delta_{\text{ΚΚ}}$  είναι:

$$\Delta_{\text{ΚΚ}i} = \text{mean}(\Delta_{\text{ΟΚΚ}i} + \delta_{\text{ΗΚΚ}i}) \quad (8)$$

όπου  $i=1 \dots n$ , για  $n=16$

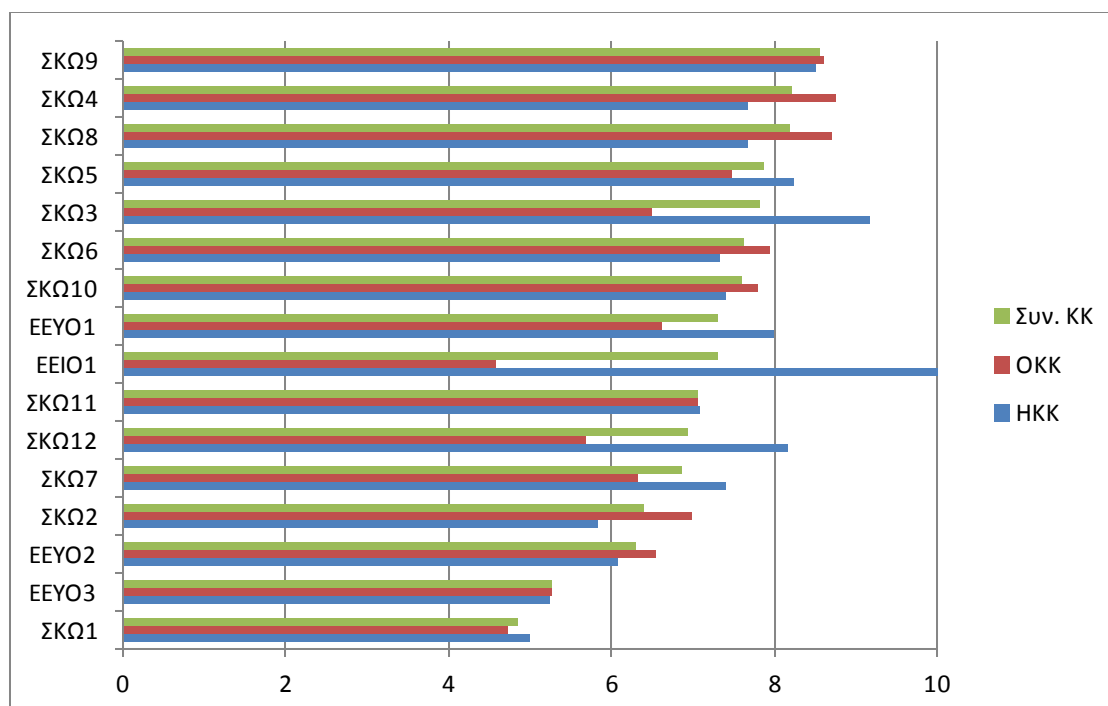
Χρησιμοποιώντας τον τύπο (8) παίρνουμε τον Πίνακα 22 με το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο της εκάστοτε Κοιν.Σ.Επ.. Σε γενικές γραμμές μπορεί να ειπωθεί πως στις Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας παρουσιάζεται σημαντική ποσότητα κοινωνικού κεφαλαίου.

**Πίνακας 22:** Δείκτης  $\Delta_{KK}$  ανά Κοιν.Σ.Επ.

<b>Κοιν.Σ.Επ.</b>	<b><math>\Delta_{KK}</math></b>
$\Sigma K\Omega_9$	8,56
$\Sigma K\Omega_4$	8,21
$\Sigma K\Omega_8$	8,18
$\Sigma K\Omega_5$	7,87
$\Sigma K\Omega_3$	7,83
$\Sigma K\Omega_6$	7,64
$\Sigma K\Omega_{10}$	7,61
$EEYO_1$	7,31
$EEIO_1$	7,30
$\Sigma K\Omega_{11}$	7,07
$\Sigma K\Omega_{12}$	6,93
$\Sigma K\Omega_7$	6,88
$\Sigma K\Omega_2$	6,41
$EEYO_2$	6,31
$EEYO_3$	5,26
$\Sigma K\Omega_1$	4,86

Στο Διαγράμματος 28 παρουσιάζονται ανά Κοιν.Σ.Επ. το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο του ηγέτη βάσει της ταξινόμησης ανά συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο. Από τη σύγκριση των Διαγραμμάτων 27 και 28 παρατηρείται πως η προσθήκη του κοινωνικού κεφαλαίου της ηγεσίας επηρεάζει το κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ.. Μπορεί να ειπωθεί ότι η παρουσία υψηλού οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου για μία Κοιν.Σ.Επ. δεν συνεπάγεται την ύπαρξη υψηλού κοινωνικού κεφαλαίου για την ηγεσία της και, αντίστροφα, η κατοχή υψηλού κοινωνικού κεφαλαίου από τον ηγέτη δε συνεπάγεται υψηλό οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο για την Κοιν.Σ.Επ..

**Διάγραμμα 28:** Συνολικό ΚΚ, ΟΚΚ, ΗΚΚ ανά Κοιν.Σ.Επ.



### 7.3.

### Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο πρώτο μέρος αυτής της ενότητας παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην οικονομετρική ανάλυση, ενώ στο δεύτερο μέρος λαμβάνει χώρα η οικονομετρική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Εξαρτημένη μεταβλητή είναι η επίδοση της επιχείρησης (όπως εκτιμήθηκε από τις ίδιες τις Κοιν.Σ.Επ.), μεταβλητές ελέγχου είναι άλλες μεταβλητές (πέραν του κοινωνικού κεφαλαίου) που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης, ενώ οι μεταβλητές ενδιαφέροντος είναι οι δείκτες του κοινωνικού κεφαλαίου που δημιουργήθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Ο Πίνακας 23 δείχνει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται. Οι μεταβλητές «ηλικία», «αριθμός εργαζομένων» και «έσοδα» ορίστηκαν ως μεταβλητές ελέγχου στο υπό μελέτη υπόδειγμα καθώς αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά για κάθε Κοιν.Σ.Επ. υποδηλώνοντας αντίστοιχα την ωριμότητα, το μέγεθος (οικονομίες κλίμακας) και την ευρωστία της επιχείρησης σε περίοδο κρίσης. Η μεταβλητή «επίδοση» είναι, ανά Κοιν.Σ.Επ., το άθροισμα των απαντήσεων στις ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης της επιχείρησης όσον αφορά στα κέρδη της, στην ικανοποίηση των πελατών

της, στην ικανότητα ολοκλήρωσης των εργασιών, στην επίτευξη των σκοπών και στην επιτυχή απόδοσή της.

**Πίνακας 23:** Συσχετίσεις μεταβλητών

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1 Ηλικία</b>											
<b>2 Έσοδα</b>	-,16										
<b>3 Αρ. εργαζομένων</b>	-,15	,76**									
<b>4 ΔΚΚ</b>	-,31	-,28	-,15								
<b>5 ΓΚΚ</b>	-,28	-,12	-,06	,77**							
<b>6 ΣΚΚ</b>	-,53*	-,34	-,26	,80**	,74**						
<b>7 ΕΣΚΚ</b>	-,40	-,26	-,16	,93**	,92**	,91**					
<b>8 ΕΞΚΚ</b>	,10	-,08	,07	,47	,11	,10	,25				
<b>9 ΗΚΚ</b>	-,53*	-,34	-,28	,13	-,05	,42	,16	,09			
<b>10 ΟΚΚ</b>	-,21	-,23	-,07	,91**	,69**	,68**	,83**	,75**	,17		
<b>11 Συν. ΚΚ</b>	-,48	-,37	-,23	,67**	,41	,72**	,65**	,55*	,77**	,76**	
<b>12 Επίδοση</b>	,18	,02	,40	,55*	,47	,23	,46	,48	-,34	,59*	,16

\* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$

Όπως ήταν αναμενόμενο, υπάρχει θετική και σημαντική συσχέτιση τόσο μεταξύ του δομικού, γνωστικού και σχεσιακού κοινωνικού κεφαλαίου όσο και αυτών με το εσωτερικό, το οργανωσιακό και το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο. Παρατηρούμε επίσης ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ κοινωνικού κεφαλαίου ηγεσίας και λοιπών διαστάσεων κοινωνικού κεφαλαίου της επιχείρησης, κάτι που αναδεικνύει την διακριτότητα, ιδιαιτερότητα και πιθανά σπουδαιότητα του πρώτου. Όσον αφορά στις άλλες μεταβλητές, βλέπουμε ότι η ηλικία σχετίζεται αρνητικά με το σχεσιακό κοινωνικό κεφάλαιο αλλά και με το ατομικό κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας, υποδηλώνοντας ότι με την πάροδο του χρόνου μειώνεται τόσο η εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των μελών τις Κοιν.Σ.Επ., όσο και η εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα των ανθρώπων που διοικούν και διαχειρίζονται τις Κοιν.Σ.Επ. Τέλος παρατηρούμε ότι η εκτιμώμενη επίδοση των Κοιν.Σ.Επ. σχετίζεται θετικά μόνο με το δομικό κοινωνικό κεφάλαιο (που αφορά το βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μελών της Κοιν.Σ.Επ.) και το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο.

Στον Πίνακα 24 υπολογίζεται οικονομετρικά η επίδραση των διαφόρων διαστάσεων του κοινωνικού κεφαλαίου στην επίδοση των Κοιν.Σ.Επ. έχοντας αφαιρέσει την επίδραση των μεταβλητών ελέγχου. Παρατηρείται πως οι διαστάσεις (δομική, γνωστική, σχεσιακή) ενισχύουν το υπόδειγμα εξηγώντας επιπλέον το 46% της συμπεριφοράς της εξαρτημένης μεταβλητής «επίδοση», με μόνο τη θετική επιρροή της δομικής διάστασης να είναι σημαντική. Διεξήχθη ακόμα μία ανάλυση με τις τρεις διαστάσεις του εσωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου αλλά αυτή την φορά συμπεριλήφθηκαν το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και αυτό της ηγεσίας προκειμένου να εξετασθεί η επιρροή τους. Διαπιστώνεται πως με αυτή τη

προσθήκη μειώνεται η επεξηγηματική ισχύ του υποδείγματος και πως καμία από τις συμπεριληφθείσες μορφές κοινωνικού κεφαλαίου δεν έχει σημαντική επιρροή στην επίδοση της Κοιν.Σ.Επ.

**Πίνακας 24:** Αποτελέσματα παλινδρόμησης

Επίδοση Κοιν.Σ.Επ.						
<i>Μεταβλητές Ελέγχου</i>						
Ηλικία	0,22	0,45**	0,37	0,34	0,20	0,46
Έσοδα	-0,66	-0,39	-0,42	-0,44	-0,49	-0,44
Αρ. εργαζομένων	0,93**	0,84***	0,82**	0,81***	0,76***	0,90**
<i>Μεταβλητές Πρόβλεψης</i>						
ΔΚΚ		0,64**	0,46			
ΓΚΚ		0,17	0,15			
ΣΚΚ		-0,08	0,07			
ΕΣΚΚ				0,59**		
ΕΞΚΚ			0,12	0,22		
ΗΚΚ			-0,15	-0,20	-0,29	
ΟΚΚ					0,62***	
Συν. ΚΚ						0,42
<i>F</i>	2,69*	7,06***	4,35**	7,08***	8,16***	2,78*
<i>Adj. R square</i>	0,25	0,71	0,64	0,71	0,70	0,32

\*p ≤ 0.10, \*\*p ≤ 0.05, \*\*\*p ≤ 0.01

Έπειτα, ακολούθησε μία ακόμα ανάλυση για να εξετασθεί αν το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο ως μία μεταβλητή επηρεάζει το υπόδειγμα. Παρατηρείται πως η μεταβλητή «εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο» προσφέρει στο υπόδειγμα εξηγώντας επιπλέον ένα 7% της συμπεριφοράς της εξαρτημένης μεταβλητής. Το εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο έχει σημαντική θετική επιρροή στην επίδοση της Κοιν.Σ.Επ., ενώ το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο του ηγέτη δείχνουν να έχουν τις ίδιες μη σημαντικές θετικές και αρνητικές επιρροές, αντίστοιχα.

Επόμενο βήμα, ήταν η εξέταση της σχέσης του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου (εσωτερικό και εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο) και του κοινωνικού κεφαλαίου της ηγεσίας με την επίδοση της Κοιν.Σ.Επ. Η αλλαγή αυτή δε φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα αφού το υπόδειγμα παρουσιάζει την ίδια επεξηγηματική ισχύ. Το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο έχει σημαντική θετική επιρροή στην επίδοση της Κοιν.Σ.Επ. η οποία οφείλεται αποκλειστικά στη σημαντική θετική επιρροή του εσωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου στην επίδοση και όχι του εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου (όπως υποδηλώνεται από τη προηγούμενη ανάλυση του υποδείγματος). Το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας φαίνεται να εξακολουθεί να επηρεάζει αρνητικά αλλά μη σημαντικά την επίδοση της Κοιν.Σ.Επ.



Ενδιαφέρουσα σχέση προς μελέτη αποτέλεσε αυτή του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου με την επίδοση της Κοιν.Σ.Επ. προκειμένου να εξετασθεί αν η μη σημαντική αρνητική επιρροή του κοινωνικού κεφαλαίου του ηγέτη θα επηρεάσει την επιρροή του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Αυτή η σύμπτυξη των κοινωνικών κεφαλαίων φαίνεται να μειώνει την επεξηγηματική ισχύ του υποδείγματος κατά 38%. Το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο παρουσιάζει μία θετική επιρροή στην επίδοση της Κοιν.Σ.Επ. η οποία, όμως, δεν είναι σημαντική.

Από τα αποτελέσματα της παραπάνω οικονομετρικής ανάλυσης προκύπτει πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του εσωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου και των επιδόσεων της Κοιν.Σ.Επ.. Τα ευρήματα υποδεικνύουν, επίσης, πως το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο θα συσχετίζεται θετικά τις επιδόσεις της Κοιν.Σ.Επ.. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όμως, δεν μπορεί να ειπωθεί το ίδιο για το εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο, το κοινωνικό κεφάλαιο του ηγέτη και το συνολικό κοινωνικό κεφάλαιο της Κοιν.Σ.Επ. αφού δεν αποτελούν σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης των επιδόσεων της Κοιν.Σ.Επ..

Επίσης, προκύπτει το συμπέρασμα πως, κατά την εξέταση της σχέσης του κοινωνικού κεφαλαίου με την επίδοση μίας επιχείρησης, το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο θα πρέπει να λαμβάνεται ως ξεχωριστή μεταβλητή πρόβλεψης και να διαφέρει από το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας προκειμένου να είναι εμφανής η επιρροή της κάθε μορφής κεφαλαίου στην επίδοση της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η διάσπαση του οργανωσιακού κοινωνικού κεφαλαίου σε εσωτερικό και εξωτερικό δε φαίνεται να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο υπόδειγμα, δίνει, όμως, μια πιο ξεκάθαρη αντίληψη για το είδος της επιρροής που ασκεί η κάθε μεταβλητή πρόβλεψης στην επίδοση. Επομένως, σε περιπτώσεις μελετών με ερευνητικό ενδιαφέρον στην εκ βάθους εξέταση της σχέσης του κοινωνικού κεφαλαίου με την επίδοση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προτείνεται ο διαχωρισμός του κοινωνικού κεφαλαίου σε εσωτερικό, εξωτερικό και κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας.

Στην Ελλάδα, το πρώτο νομοθετικό πλαίσιο για τις κοινωνικές επιχειρήσεις εμφανίζεται το 1998 (Νόμος 2646/1998). Παρόλα αυτά, έντονο ενδιαφέρον για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και τις κοινωνικές επιχειρήσεις παρουσιάζεται μετά το Νόμο 4019/2011, με τον οποίο θεσπίζονται οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.). Οι Κοιν.Σ.Επ. είναι αστικός συνεταιρισμός κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών της και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως οι κοινωνικές επιχειρήσεις βασίζονται στα κοινωνικά δίκτυα, στην εμπιστοσύνη, στην αμοιβαιότητα και την αλληλεγγύη προκειμένου να λειτουργήσουν και, επομένως, αναμένεται να παρουσιάζουν ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο (Evers & Schulze-Böing, 2001; Evers, 2001; Kay, 2005; Τακτικός, 2014).

Αντικείμενο αυτής της εργασίας ήταν η δημιουργία δεικτών για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. καθώς, επίσης, και η εξέταση της επιρροής του κοινωνικού τους κεφαλαίου στην οργανωσιακή τους επίδοση. Για την εξέταση αυτής της σχέσης προτείναμε ένα τρισδιάστατο μοντέλο κοινωνικού κεφαλαίου για τις επιχειρήσεις (εσωτερικό, εξωτερικό, ηγεσία), και διερευνήσαμε πως αυτές επιδρούν στην επίδοση των επιχειρήσεων, συλλέγοντας πρωτογενή δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου από 16 Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας.

Όσον αφορά στο προφίλ των υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ., αποτελούν νέες πολύ μικρές επιχειρήσεις, η πλειονότητα των οποίων ανήκει στην κατηγορία των Κοιν.Σ.Επ. Συλλογικής και Κοινωνικής Ωφέλειας. Οι Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας, κατά μέσο όρο, έχουν συσταθεί από 7 μέλη και απασχολούν περίπου 3 εργαζόμενους. Σχετικά με το προφίλ των ερωτώμενων, η πλειονοψηφία των «ηγετών» είναι άντρες, με μέσο όρο ηλικίας τα 45 έτη, με πολυετή επαγγελματική εμπειρία και υψηλό μορφωτικό επίπεδο (μεταπτυχιακές σπουδές) και κατέχουν σημαντική θέση στις Κοιν.Σ.Επ. καθώς είναι οι Πρόεδροι της Διοικούσας Επιτροπής.

Στη συνέχεια, η μέτρηση του συνολικού κοινωνικού κεφαλαίου επιτεύχθηκε μέσω της δημιουργίας δεικτών για τη μέτρηση των τριών διαστάσεων του καθώς και των υποδιαστάσεών τους. Από την παρατήρηση των μετρήσεων προέκυψε πως η πλειονότητα των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας κατέχει ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο, γεγονός που βρίσκεται σε συμφωνία με τη θεωρία (Evers & Schulze-Böing, 2001; Evers, 2001; Kay, 2005; Τακτικός, 2014). Συγκεκριμένα, οι υπό μελέτη Κοιν.Σ.Επ. χαρακτηρίζονται από υψηλό εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και αποτελούν επιχειρήσεις όπου η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών (δομική διάσταση), η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία (σχεσιακή

διάσταση), η κατανόηση και το ομαδικό πνεύμα (γνωστική διάσταση) είναι ισχυρά μεταξύ των μελών. Επίσης, οι υπό μελέτη επιχειρήσεις παρουσιάζουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό σχέσεις με εξωτερικούς δρώντες, όπως συνεργάτες και προμηθευτές, και συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα (εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο). Ο δείκτης για το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας υποδηλώνει πως η ηγεσία των Κοιν.Σ.Επ. κατέχει σημαντική ποσότητα κοινωνικού κεφαλαίου και πως οι σχέσεις του με τρίτους χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα.

Από τους δείκτες εσωτερικού και εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου και από την μεταξύ τους σύγκριση, συμπεράστηκε πως Κοιν.Σ.Επ. με ισχυρό εσωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο δε θα κατέχουν υποχρεωτικά και ένα ισχυρό εξωτερικό κοινωνικό κεφάλαιο και αντίστροφα. Επίσης, Κοιν.Σ.Επ. με ισχυρό οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο ενδέχεται να διοικούνται από άτομα με χαμηλό κοινωνικό κεφάλαιο και αντίστροφα.

Τα ευρήματα της έρευνας υποστηρίζουν πως το οργανωσιακό κοινωνικό κεφάλαιο και η εσωτερική διάστασή του επιδρούν σημαντικά στις επιδόσεις των Κοιν.Σ.Επ. σε αντίθεση με την εξωτερική του διάσταση και το κοινωνικό κεφάλαιο της ηγεσίας. Αυτό υποδηλώνει πως η ύπαρξη εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας, κοινού οράματος και κοινών κωδικών επικοινωνίας εντός της Κοιν.Σ.Επ. διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών, ενισχύει τη συλλογική δράση και δημιουργεί κίνητρα για επίτευξη εταιρικών στόχων αποφέροντας, έτσι, υψηλές επιδόσεις για την Κοιν.Σ.Επ..

Η παρούσα εργασία συμβάλλει με πολλούς τρόπους στη βιβλιογραφία για το κοινωνικό κεφάλαιο. Πρώτον, δεν έχει παρατηρηθεί στη διαθέσιμη βιβλιογραφία εμπειρική μελέτη για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των κοινωνικών επιχειρήσεων και, ιδιαίτερα για την περίπτωση της Ελλάδας των Κοιν.Σ.Επ., παρόλο που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι κοινωνικές επιχειρήσεις δημιουργούν και χρησιμοποιούν κοινωνικό κεφάλαιο προκειμένου να λειτουργήσουν (Evers & Schulze-Böing, 2001; Evers, 2001; Kay, 2005).

Δεύτερον, παρέχονται ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) και δείκτες για τη μέτρηση του εσωτερικού και εξωτερικού κοινωνικού κεφαλαίου καθώς και της ηγεσίας για μία επιχείρηση, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές μελέτες. Τρίτον, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ένα μοντέλο για το κοινωνικό κεφάλαιο των επιχειρήσεων με διαχωρισμό των διαστάσεων του (εσωτερική, εξωτερική, ηγεσίας) προκειμένου να παρέχεται μία πιο ξεκάθαρη εικόνα στην επιχείρηση για τις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου που αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της και στις οποίες θα πρέπει να επενδύσει περισσότερο.

Παρόλα αυτά, η παρούσα εργασία εμφανίζει μερικούς περιορισμούς. Αρχικά, καθώς το ποσοστό των Κοιν.Σ.Επ. του Νομού Μαγνησίας που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχεται περίπου στο 60% επί του συνόλου, τα αποτελέσματα δε μπορούν να γενικευθούν και να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού μελέτης. Δεύτερον, το ερωτηματολόγιο έπρεπε να απαντηθεί μόνο από ένα άτομο σε κάθε Κοιν.Σ.Επ. συνεπάγοντας τη λήψη δεδομένων που βασίζονταν στις υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Όσον αφορά σε μελλοντικές έρευνες, από αυτή την εργασία προκύπτουν πολλές προτάσεις. Αρχικά, θα ήταν ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ των Κοιν.Σ.Επ. και των “συμβατικών” εταιρειών (με κοινές κύριες δραστηριότητες) του Νομού Μαγνησίας προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν διαφορές στις ποσότητες και τα χαρακτηριστικά (διαστάσεις) του κοινωνικού κεφαλαίου (εσωτερικού, εξωτερικού και ηγεσίας) που αυτοί οι δύο πληθυσμοί κατέχουν καθώς, επίσης, πως οι επιδόσεις τους επηρεάζονται από το κοινωνικό κεφάλαιο. Επίσης, το ερευνητικό εργαλείο και οι δείκτες που αναπτύχθηκαν θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των Κοιν.Σ.Επ. σε εθνικό επίπεδο.

Τα αποτελέσματα αυτής της εθνικού επιπέδου έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη σύγκριση του κοινωνικού κεφαλαίου των ελληνικών κοινωνικών επιχειρήσεων με το κοινωνικό κεφάλαιο των κοινωνικών επιχειρήσεων άλλων χωρών όπως η Ιταλία (πρώτο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ειδική νομοθεσία όσον αφορά στις κοινωνικές επιχειρήσεις) προκειμένου να διαπιστωθεί πως η γεωγραφική περιοχή, το εθνικό νομοθετικό πλαίσιο και, ενδεχομένως, άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το κοινωνικό κεφάλαιο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τέλος, κατά τη διεξαγωγή τυχόν συναφών μελλοντικών μελετών, προτείνεται η λήψη δεδομένων από όλα τα μέλη των Κοιν.Σ.Επ. (ίσως και από όλους τους εργαζόμενους σε αυτές) προκειμένου να εξαχθούν πιο αντικειμενικά αποτελέσματα.

- Adler, P. and Kwon, S. (2000) “*Social capital: the good, the bad, the ugly*”, In: E. L. Lesser (Ed.), *Knowledge and Social Capital*, 89-115, Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Adler, P. S., and Kwon, S. W. (2002) “Social capital: Prospects for a new concept”, *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Akdere, M. and Roberts, P.B. (2008) “Economics of social capital: implications for organizational performance”, *Advances in Developing Human Resources*, 10(6), 802-816.
- Anderson, A. R., Jack, S. L., and Dodd, S. D. (2005) “The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm”, *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Andrews, R. (2010) “Organizational social capital, structure and performance”, *Human Relations*, 63(5), 583-608.
- Andrews, R. (2011) “Exploring the impact of community and organizational social capital on government performance: evidence from England”, *Political Research Quarterly*, 64(4), 938-949.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., and Very, P. (2007) “The development of organizational social capital: Attributes of family firms”, *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Arvanitidis, P. and Nasioka, F. (2017) “Urban open greenspace as a commons: an exploratory case study in Greece”, *Public Sector*, 43(1), 19-32.
- Arvanitidis, P., Nasioka, F. and Dimogianni, S. (2015) “*Water Resource Management in Larisa: a ‘Tragedy of the Commons?’*”, In: Filho, L. W. & Sumer, V. (eds.). *Sustainable Water Use and Management: Examples of New Approaches and Perspectives*, Springer, pp. 65-89.
- Baker, W. E. (1990) “Market networks and corporate behavior”, *American journal of sociology*, 96(3), 589-625.
- Baker, W. E., and Faulkner, R. R. (2004) “Social networks and loss of capital”, *Social Networks*, 26(2), 91-111.
- Bigley, G. A., and Pearce, J. L. (1998) “Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust”, *Academy of management review*, 23(3), 405-421.

- Boisot, M. H. (1995) *"Information space-A framework for learning in organizations, institutions and culture"*, London: Routledge.
- Boland Jr, R. J., and Tenkasi, R. V. (1995) "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", *Organization science*, 6(4), 350-372.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., and Bloodgood, J. M. (2002) "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- Bourdieu, P. (1980) "Le capital social", In *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bourdieu, P. (1986) *"The Forms of Capital"*, In J. E. Richardson (ed.), *Handbook of Theory for Research in the Sociology of Education*, Westport CT, Greenwood Press, 241-258.
- Bouty, I. (2000) "Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries", *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Bouzdine, T., and Bourakova, L. M. (2004) *"The role of social capital within business networks: Analysis of structural and relational arguments"*, For the fifth conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Innsbruck, Austria.
- Burt, R. S. (1992) *"Structural holes: The social structure of competition"*, In N. Nohria, R. Eccles, (ed.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 57-91, Boston: Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (1997) "The contingent value of social capital", *Administrative science quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R. S. (2000) *"Structural holes versus network closure as social capital"*, In Lin, N., Cook, C. S., & Burt, R. S. (Eds.), *Social capital: theory and research*, New York.
- Byrne, J. A. (1998) *"A close look at America's# 1 manager runs GE"*, Business Week, June, 8.
- Calori, R., Lubatkin, M., Very, P., and Veiga, J. F. (1997) "Modelling the origins of nationally-bound administrative heritages: A historical institutional analysis of French and British firms", *Organization Science*, 8(6), 681-696.
- Campbell, C. M. (1994) "Wage change and the quit behavior of workers: Implications for efficiency wage theory", *Southern Economic Journal*, 61, 133-148.
- Chow, W. S. and Chan, L. S. (2008) "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing", *Information and Management*, 45(7), 458-465.
- Cohen, D., and Prusak, L. (2001) *"In good company: How social capital makes organizations work"*, Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of*

- Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1990) “*Foundations of social theory*”, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989) “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48(1), 147–60.
- Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., and Swan, J. (2004) “The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom”, *British Journal of Management*, 15, 59-69.
- Edwards, B., and Foley, M. W. (1997) “Social capital and the political economy of our discontent”, *American Behavioral Scientist*, 40(5), 669-678.
- Evers, A. (2001) “*The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises*”, In Borzaga, C., and Defourny, J. (eds), *The emergence of social enterprise*, 296-311, Psychology Press, London.
- Evers, A., and Schulze-Böing, M. (2001) “*Social enterprises and transitional employment*”, In Borzaga, C., and Defourny, J. (eds), *The emergence of social enterprise*, 120-135, Psychology Press, London.
- Fisher, S. R., and White, M. A. (2000) “Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?”, *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Fligstein, N. (1990) “*The transformation of corporate control*”, Harvard University Press.
- Frank, R., and Cook, P. (1995) “*The winner-take-all society*”, Free Press, New York.
- Fukuyama, F. (1995) “*Trust: The social virtues and the creation of prosperity*”, Free Press Paperbacks, New York.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (1999) “CSC: *The structure of advantage and disadvantage*”, In Leenders, R. T. A. S. & Gabbay, S. M. (Eds), *Corporate social capital and liability*, 1-14, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Granovetter, M. S. (1973) “The strength of weak ties”, *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985) “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Grootaert, K., and van Bastelaer, Th. (2002) “*Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative*”, Social Capital Initiative Working Paper No. 24, Washington, D.C.
- Gunz, H. P., and Jalland, R. M. (1996) “Managerial careers and business strategies”, *Academy of Management Review*, 21(3), 718-756.

- Hatzakis, T., Lycett, M., Macredie, R. D., and Martin, V. A. (2005) "Towards the development of a social capital approach to evaluating change management interventions", *European Journal of Information Systems*, 14(1), 60-74.
- Heller, M., and Firestone, W. (1995) "Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools", *Elementary School J.*, 96(1), 65-86.
- Hitt, M. A., Lee, H. U., and Yucel, E. (2002) "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and Western firms", *Asia pacific journal of Management*, 19(2), 353-372.
- Hogg, M. A., and Terry, D. I. (2000) "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Ibarra, H. (1992) "*Structural alignments, individual strategies, and managerial action: Elements toward a theory of getting things done*", Division of Research, Harvard Business School.
- Inkpen, A. C., and Tsang, E. W. (2005) "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Insko, C. A., and Wilson, M. (1977) "Interpersonal attraction as a function of social interaction", *Journal of Personality and social Psychology*, 35(12), 903.
- Jack, S. L. (2005) "The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis", *Journal of management studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jones, G. R., and George, J. M. (1998) "The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork", *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978) "The social psychology of organizations", Wiley, New York.
- Kay, A. (2005) "Social capital, the social economy and community development", *Community Development Journal*, 41(2), 160-173.
- Kogut, B., and Zander, U. (1996) "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Krackhardt, D. (1992) "*The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*", In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*: 216-239, Harvard Business School Press, Boston.
- Krackhardt, D., and Hanson, J. R. (1993) "Informal networks", *Harvard business review*, 71(4), 104-111.
- Kramer, R. M. (1999) "Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions", *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., and Hanna, B. A. (1996) "*Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision*", In R. M. Kramer



- & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 357- 389, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kumar, R., and Worm, V. (2003) ‘Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern Europeans and the Chinese’, *International Marketing Review*, 20(3), 262-285.
- Leana, C. R., and Pil, F. K. (2006) “Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools”, *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Leana, C. R., and Van Buren, H. J. (1999) “Organizational social capital and employment practices”, *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Lee, R. (2009) “Social capital and business and management: Setting a research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 247-273.
- Liao, J., and Welsch, H. (2005) “Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications”, *Journal of small business management*, 43(4), 345-362.
- Lin, N. (1999) “Building a network theory of social capital”, *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lin, N., Cook, K. S., and Burt, R. S. (2001) “*Social capital: Theory and research*”, Transaction Publishers, New Jersey.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995) “An integrative model of organizational trust”, *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., and Chervany, N. L. (1998) “Initial trust formation in new organizational relationships”, *Academy of Management review*, 23(3), 473-490.
- Midgley, J. (1995) “*Social development: The developmental perspective in social welfare*”, Sage, London.
- Mishra, A. K. (1996) “*Organizational responses to crisis: The centrality of trust*”, In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*: 261-287, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Misztal, B. (1996) “*Trust in modern societies: The search for the bases of social order*”, Polity Press, Cambridge, England
- Morgan, G. (1986) “*Images of organization*”, Sage, Beverly Hills, CA.
- Mullen, B., and Copper, C. (1994) “The relation between group cohesiveness and performance: An integration”, *Psycho-logical Bulletin*, 115, 210-277.
- Mustakallio, M., Autio, E., and Zahra, S. A. (2002) “Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making”, *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998) “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

- Newell, S., Tansley, C., and Huang, J. (2004) "Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding", *British Journal of Management*, 15, 43-57.
- Ofori, D. and Sackey, J. (2010) "Assessing social capital for organisational performance: Initial exploratory insights from Ghana", *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1 (2), 71-91.
- Onyx, J., and Bullen, P. (2000) "Measuring social capital in five communities", *The journal of applied behavioral science*, 36(1), 23-42.
- Organ, D. W. (1988) "*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*", Lexington Books/DC Heath and Com.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A., and Ricart, J. E. (2009) "Creating an ethical work context: A pathway to generate social capital in the firm", *Journal of Business ethics*, 88(3), 477-489.
- Pfeffer, J. (1998) "*The human equation: Building profits by putting people first*", Harvard Business Press, Cambridge.
- Pil, F. K., and MacDuffie, J. P. (1996) "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 35(3), 423-455.
- Portes, A. (1998) "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- Portes, A., and Sensenbrenner, J. (1993) "Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action", *American journal of sociology*, 98(6), 1320-1350.
- Putnam, R.D. (1993) "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, 13, 35-42.
- Putnam, R.D. (1995) "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Putnam, R.D. (2000) "*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*", Simon and Schuster, New York.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. and Nanetti, R.Y. (1993) "*Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*", Princeton University Press, Princeton.
- Ritter, J., and Taylor, L. (1997) "Economic models of employee motivation", *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 79, 3-21.
- Rothaermel, F. T. (2001) "Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry", *Research policy*, 30(8), 1235-1251.
- Rupasingha, A., Goetz, S. J., and Freshwater, D. (2006) "The production of social capital in US counties", *The journal of socio-economics*, 35(1), 83-101.

- Salajegheh, S., and Pirmoradi, N. (2013) "Social capital of the organization", *International journal of engineering research and development*, 7(12), 40-52.
- Scott, S. G., and Lane, V. R. (2000) "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.
- Shah, P. P. (2000) "Network destruction: The structural implications of downsizing", *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-112.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., and Winograd, G. (2000) "Organizational trust: What it means, why it matters", *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sirmon, D., and Hitt, M. A. (2003) "Creating wealth in family business through managing resources", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D. (2007) "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Tagiuri, R., and Davis, J. (1996) "Bivalent attributes of the family firm", *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tantardini, M., and Kroll, A. (2015) 'The role of organizational social capital in performance management', *Public Performance & Management Review*, 39(1), 83-99.
- Thompson, J. D. (1967) "*Organizations in action: Social science bases of administrative theory*", McGraw-Hill, New York.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998) "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turner, B. A. (1976) "The organizational and interorganizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378-397.
- Uphoff, N. (2000) "*Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation*", In Partha Dasgupta and Ismail Serageldin (eds.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, D.C.: World Bank.
- Useem, E., Christman, J., Gold, E. , Simon., E. (1997) "Reforming alone: Barriers to organizational learning in urban school change initiatives", *J. Ed. Students Places Risk*, 2, 55-78.
- Useem, M., and Karabel, J. (1986) "Pathways to top corporate management", *American Sociological Review*, 51(2), 184-200.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., and Dienesch, R. M. (1994) "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation", *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Walker, G., Kogut, B., and Shan, W. (1997) "Social capital, structural holes and the formation of an industry network", *Organization science*, 8(2), 109-125.

- Weber, M. (1947) *“The theory of economic and social organization”*, Oxford University Press, New York
- Whitley, R. (Ed.). (1992) *“European business systems: Firms and markets in their national contexts”*, Sage, London
- Wit, A. P., and Wilke, H. A. (1992) “The effect of social categorization on cooperation in three types of social dilemmas”, *Journal of Economic Psychology*, 13(1), 135-151.
- Woolcock, M. (1998) “Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework”, *Theory and society*, 27(2), 151-208.
- Woolcock, M. (2001) “The place of social capital in understanding social and economic outcomes”, *Canadian journal of policy research*, 2(1), 11-17.

### Ελληνόγλωσση

- Διαδικτυακός Ιστότοπος Επιμελητηρίου Μαγνησίας, <http://www.cci-magnesia.gr/> (ημερομηνία πρόσβασης 3/8/2017).
- Διαδικτυακός Ιστότοπος Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, <http://www.ypakp.gr/> (ημερομηνία πρόσβασης 3/8/2017).
- Εθνικό Θεματικό Δίκτυο για την Κοινωνική Οικονομία (2005) *“Οδηγός Ίδρυσης και Λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων”*, Κ.Π. EQUAL Α’ Κύκλος.
- Κιντής Α. (1998) *“Σύγχρονη Στατιστική Ανάλυση. Συμβολή στην επιστημονική έρευνα και στη λήψη αποφάσεων”*, Gutenberg – Δαρδανός Γ & Κ.
- Μπάρδα, Ε. (2016) *“Κοινωνική Οικονομία & Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Η περίπτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις”*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Τακτικός, Β. (2014) *“Θεσμοί και εφαρμογές Κοινωνικής Οικονομίας”*, Εκδ. Ερύμανθος, Αθήνα.